

Thèse présentée pour obtenir le grade universitaire de docteur

Discipline : Cognition, Langage, Éducation

Spécialité : Philosophie

CONIL Gilbert

LIRE L'EXPÉRIENCE DU TRAVAIL

UN ESSAI DE LECTURE MARXIENNE D'UN RÉCIT DE VIE

Soutenue le vendredi 2 novembre 2018 devant le jury :

- Anne-Marie DINVAUT, Maître de conférence HDR à l'Université d'Avignon et des Pays de Vaucluse, Rapporteur
- Emmanuel RENAULT, Professeur à l'Université de Paris Nanterre, Rapporteur
- Enrico DONAGGIO, Professeur Université de Turin, Examineur
- Daniel FAÏTA, Professeur émérite Aix-Marseille Université, Examineur
- Fortuné Renato DI RUZZA, Professeur émérite Aix-Marseille Université, Directeur de thèse

RESUME

LIRE L'EXPÉRIENCE DU TRAVAIL

Un essai de lecture marxienne d'un récit de vie

Cette thèse propose un matériau d'étude constitué par le récit de vie d'un travailleur, syndicaliste, analyste de situations sociales et réalisateur de films vidéo.

Une investigation théorique a été nécessaire pour exposer le récit à un matérialisme dialectique et historique. Il a permis de repérer les principales contradictions pour définir des objets de connaissance et appliquer l'approche marxienne : « *L'anatomie de l'homme est une clef pour l'anatomie du singe* ». Il en ressort huit catégories qui sont autant de nouveaux objets de pensée et renvoient à huit couples de mots. Le premier est issu de l'analyse du récit alors que le second se projette dans l'avenir.

Toutefois, le constat est fait que l'écriture individuelle de l'activité sensible des travailleurs comporte de nombreux obstacles épistémologiques et n'autorise guère en retour de pouvoir agir sur la transformation des milieux de travail.

C'est pourquoi, prenant appui sur le parcours relaté dans le récit, l'hypothèse est avancée que les techniques numériques actuelles permettent de lire cette expérience du travail grâce à une méthode alliant la photographie (concret réel) et le film des dialogues entre pairs et spécialistes (concret pensé).

Nous concluons à une place des travailleurs bien différente des témoignages auxquels ils sont réduits la plupart du temps. La perspective de notre thèse vise à produire des points de vue collectifs qui s'inscrivent dans une vie démocratique au travail où les protagonistes arriveraient à connaître leurs intentions respectives. Nous soutiendrons pour cela la nécessité de cliniques du travail.

Nous nous situons dans la filiation d'Ivar Oddone, d'une méthode qui permette de lire collectivement l'expérience du travail par un mouvement du réel vers le concret entre deux registres d'analyse.

Mots clés : Karl Marx, Ivar Oddone, travail, récit, expérience, vidéo, méthode.

REMERCIEMENTS

J'ai plaisir à m'acquitter d'une agréable obligation en remerciant celles et ceux qui ont fait en sorte, à un titre ou un autre, dans le présent ou le passé, que ce travail soit mené à son terme.

En ces circonstances, il serait mal venu de ma part, et pour tout dire inconvenant, de livrer dans un ordre alphabétique, une liste qui ne dirait rien des multiples attentions dont a fait l'objet ce travail.

Corine mon épouse, Estelle et Dario, mes enfants, qui ont accepté pendant ces années de recherche que j'aie la tête ailleurs bien plus que de coutume.

Renato DI RUZZA, Directeur de thèse qui a orienté ma recherche de manière décisive, entre autres en m'incitant à partir de mon expérience de travailleur, de syndicaliste et d'analyste.

Daniel FAÏTA, pour m'avoir prodigué l'enseignement déterminant d'une approche des pratiques langagières dès 1997. Il a été le Directeur de mon mémoire DESS en 1998. Plus tard il m'a initié à l'intervention en entreprise et à l'usage des méthodes d'investigation des milieux de travail avec la vidéo. J'ai pu également bénéficier de ses précieux et amicaux conseils dans durant les trois années de cette recherche.

Jo BALLY et Jean-Paul MIGNON, au CREPS d'Aix-en-Provence, mes professeurs bienveillants en 1994 et 1995, d'une animation sociale de qualité très supérieure.

Chantal MEIGNAN, vieille complice qui m'avait fait quelques remarques pour mon animation sur une plage de Bretagne en 1989, et avec qui nous n'avons plus cessé d'échanger, jusqu'à une lecture critique de mon projet de thèse en 2015.

Reine BONNAVENTURE, collègue militante et bienveillante d'un quotidien syndical éprouvant.

Mes copains, mes collègues, mes amis de travail à Avignon, Aix-en-Provence ou à Carpentras, électriciens ou gaziers, qui ont bien voulu livrer des parcelles de leur activité à mes questionnements, me parler de leur travail, m'en montrer le détail, jusqu'à m'offrir des mots, des images ou des objets. Certains objets se trouvent maintenant à serrer les livres de ma bibliothèque. Lorsqu'ils me demandaient où j'en étais de mes études, c'était toujours avec une infinie gentillesse. C'est grâce à cela, en me remémorant leur attention, que j'ai souvent trouvé l'énergie, très tôt le matin ou durant mes vacances, la force d'aller chercher des *pourquoi* et surtout des *comment*, en espérant qu'ils soient utiles plus tard à la communauté des travailleurs.

Richard LAGACHE, Directeur des Éditions sociales, ainsi que ses camarades de La Dispute qui m'ont fraternellement accueilli le 2 juin 2017 à Paris. Leurs conseils de lecture et l'accès à des ressources documentaires m'ont été particulièrement précieux.

Thierry MAILLET, pour m'avoir permis d'accéder au fond documentaire de la Fédération du Parti Communiste de Vaucluse.

Maria RAMUS-FERRAGU pour m'avoir offert un des livres de son grand-père communiste et pour l'apport constant de notre dialogue, dans sa Librairie *Le Passeur de l'Isle* à L'Isle sur la Sorgue, bénéfice inestimable d'un tel lieu dans notre ville.

Linda MOUQUET pour sa relecture et sa correction attentive du dernier tapuscrit avant l'édition et l'envoi aux membres du jury de thèse.

Il n'est pas inutile de dire que ma reconnaissance est grande, pour leur aide, leur soutien, leur patience, leur confiance, leur amitié, mais il est utile de préciser que les insuffisances de ce travail ne sauraient être imputées qu'à moi-même.

Gilbert CONIL, le 8 juillet 2018

AVERTISSEMENT

Dans les textes qui font référence à des expériences professionnelles, tels que le récit *Un corps d'expérience*, les seuls noms d'entreprises qui peuvent apparaître ont aujourd'hui disparus. Dans le récit *Un corps d'expérience*, les noms de tous les personnages ont été substitués.

Le choix a été fait d'utiliser le terme de « travailleur » qui nous semble le plus adapté aujourd'hui plutôt qu'ouvrier, opérateur ou salarié, qui semblent assez restrictifs. Il est d'ailleurs à noter qu'en utilisant ce mot de travailleur, nous en revenons ainsi à la désignation qu'utilisait Marx. Travailleur signifie pour nous : les personnes qui sont en activité et protagonistes de cette activité. Il n'était pas question d'employer « collaborateur » qui correspond, dans l'usage aujourd'hui, à un rapport bien spécifique de soumission entre travailleur et encadrement, ou plutôt, ainsi que nous le verrons, entre les collaborateurs et les *planneurs*. Ce néologisme est un jeu de mot sur de nombreux lieux de travail : les deux « n » font référence aux plannings des systèmes de gestion *ERP* (Entreprise Ressources Planning) ou en français PGI (Progiciel de Gestion Intégré). Le deuxième sens de *planneurs* s'adresse à ceux qui planent bien au-dessus de la réalité. Une troisième acception correspond à l'usage de la plane (un outil pour le travail du bois), pour égaliser, dresser, qui deviendra la fonction de répartir les activités de travail au maximum de façon à réduire au maximum les charges financières de personnel.

Au sujet des scientifiques, universitaires, chercheurs, etc., nous les regrouperons sous le vocable de « spécialistes du concept ».

Nous avons privilégié dans notre travail « marxien » plutôt que « marxiste ». Il est d'usage de se dire marxien, pour ceux qui se réclament de la méthode d'analyse scientifique de Karl Marx, qui permet de comprendre ce qui est au cœur du capitalisme. Nous n'avons toutefois pas revisité les termes dans les citations ou lorsque il s'agissait de l'Institut de recherche marxiste (IRM) dans les années 80.

La bibliographie de Karl Marx traduite en français nous a posé un problème car les divers spécialistes peuvent se référer à de nombreuses éditions plus ou moins accessibles et fiables. Le cas s'est, par exemple, présenté chez Gallimard par Maximilien Rubel, où nous avons pu constater combien l'orientation politique de ce dernier était caricaturale. Ainsi, pour les textes qui ont été importants dans notre recherche, comme *L'Idéologie allemande*, si un auteur se référait à ces textes dans les collections *La Pléiade* ou *folio*, nous avons recherché les traductions correspondantes aux Éditions sociales. Ce problème a tendance à s'estomper grâce

à la Grande édition Marx et Engels (GEME), collection permanente de la nouvelle traduction des œuvres de Karl Marx et de Friedrich Engels en français. Les Éditions sociales ont publié en 2016 une nouvelle édition du Capital, et à la suite de ce Livre 1, de nombreux autres ouvrages sont prévus : livre 2 en 2019, livre 3 en 2020. Nous précisons que nous avons laissé les références des auteurs en langue étrangère (par exemple pour la GEMA, Marx-Engels Gesamtausgab) ou dans des éditions secondaires, quand ce n'était pas important pour notre compréhension et celle de nos lecteurs.

Typographie : normes du journal officiel de 2009¹ et les Petites leçons de typographie (1990, pdf du 30 décembre 2014, disponible sur Écrire une thèse sur Word de la page des Bibliothèques de l'université d'Aix-Marseille).²

¹ MORELL G. (2005), *Autour des mots, Le plus court chemin entre la typographie et vous*, Paris, Les Éditions des Journaux Officiels.

² <http://bu.univ-amu.libguides.com/Word>

TABLE DES MATIERES

RESUME	2
REMERCIEMENTS	3
AVERTISSEMENT	5
TABLE DES MATIERES	7
INTRODUCTION	11
PARTIE I - REVUE DES QUESTIONS	15
CHAPITRE 1. - SCIENTIFIQUES ET TRAVAILLEURS	17
1.1. - LE COLLOQUE DE 1983	19
1.2. - JE. SUR L'INDIVIDUALITE	24
1.3. - L'INITIATIVE MARSEILLAISE	29
1.4. - D'UNE IDEE FONDATRICE A L'ERGOLOGIE	33
CHAPITRE 2. - OBSTACLES EPISTEMOLOGIQUES ?	45
2.1. - CONNAISSANCE DE L'EXPERIENCE DES TRAVAILLEURS	46
2.2. - COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE ?	49
2.3. - CONSCIENCE	51
2.4. - LANGAGE DES TRAVAILLEURS	58
2.5. - PLURIDISCIPLINARITE	68
2.6. - METHODE	74
2.7. - RESISTANCES DU CODE DE LA LANGUE	79
2.8. - DIFFICULTE DU FRAGMENT	85
CHAPITRE 3. - EXPERIENCE DES TRAVAILLEURS	90
3.1. - LANGAGE ET TRAVAIL	93
3.2. - TRAVAIL ET ALTERITE	95
3.3. - ORIENTATION	99
3.4. - ENQUETE	100
3.5. - DERNIERS ELEMENTS DE CONTEXTE	101
3.6. - PROBLEMES ET HYPOTHESES	104
CHAPITRE 4. - ÉCRIRE UN RECIT SUR LE TRAVAIL	106
4.1. - À QUI ADRESSER UN TEXTE ?	107
4.2. - ÉCRITURE SUR LE TRAVAIL	111
4.3. - UN TEMPS DU VRAI ?	119
4.4. - RECIT ET DISCOURS	124

4.5. - ORALITE ET ECRITURES	130
PARTIE II - RÉCIT	139
CHAPITRE 1. - TRAVAILLEUR	141
1.1. - L'USINE	146
1.2. - LES PANNES	152
1.3. - LE 4 X 8	158
1.4. - LES CONTES	163
1.5. - APPRENDRE	169
1.6. - ENTRETIENS	176
1.7. - ARRIVEE	185
1.8. - LES EPINGLES	192
1.9. - L'EQUIPE	197
1.10. - DESORDRES	205
1.11. - LE REEL	212
1.12. - LE SILENCE	215
1.13. - REUNIONS	221
1.14. - PERFORMANCE	225
1.15. - MUTATION	233
1.16. - URGENCES	239
1.17. - PALABRES	244
CHAPITRE 2. - SYNDICALISTE	249
2.1. - GREVE	250
2.2. - TRIBUNAL	255
2.3. - COMPRENDRE LE TRAVAIL	264
2.4. - L'EXPERIENCE OUVRIERE EN JEU	270
2.5. - MILIEUX DE TRAVAIL	278
2.6. - PRIMES	284
2.7. - TRACTS	288
CHAPITRE 3. - ANALYSTE	308
3.1. - IL A CRIE ?	309
3.2. - METIERS OU SITUATIONS ?	316
3.3. - VOUS M'ENTENDEZ ?	325
3.4. - IMAGES DU TRAVAIL	331
3.5. - TRAVAIL DES IMAGES	337
3.6. - ÉLOGE DE LA METHODE	341

CHAPITRE 4. - REALISATEUR	350
4.1. - AU SECOURS Y'A PERSONNE	351
4.2. - TU ME METS A LA PORTE !	357
4.3. - ELLE CHANTE	362
4.4. - PLUS LOIN QUE LES VALLEES	368
4.5. - SEMAILLES	392
PARTIE III - INVESTIGATION	403
CHAPITRE 1. - MATÉRIALISME	406
1.1. - DESTIN DU RECIT	407
1.2. - CONNAISSANCE	412
1.3. - LOGIQUE FORMELLE ET LOGIQUE CONCRETE	417
1.4. - LES CAS	424
1.5. - L'ENQUETE	430
1.6. - LA CRITIQUE	435
1.7. - LA VIE QUOTIDIENNE	444
CHAPITRE 2. - DIALECTIQUE	454
2.1. - APPROCHE CRITIQUE DE LA DIALECTIQUE MATERIALISTE	463
2.2. - CRITIQUE DE L'EXPOSITION DES CONTRADICTIONS	474
2.3. - CRITIQUE DE LA DIALECTIQUE HEGELIENNE	479
2.4. - LA DIALECTIQUE MATERIALISTE	484
CHAPITRE 3. - POSTULAT	505
3.1. - PRAXIS DU TRAVAIL	521
3.2. - THEATRE DE LA CONNAISSANCE	531
PARTIE IV - EXPOSITION	538
CHAPITRE 1. - METHODE	545
CHAPITRE 2. - LES NOMBRES	562
CHAPITRE 3. - LA DIVISION	578
CHAPITRE 4. - L'ACTIVITE	600
CHAPITRE 5. - LE LANGAGE	618
CHAPITRE 6. - LE CORPS	639
CHAPITRE 7. - LA CULTURE	664
CHAPITRE 8. - LA GOUVERNANCE	685
CHAPITRE 9. - L'INTERVENTION	714
CHAPITRE 10. - SYNTHESE DE L'EXPOSITION DU RECIT	745
CONCLUSION	752

1. Nouvelles classes sociales	754
2. Démocratie	757
3. Solidarité - Coopération	760
4. Écriture et oralité	763
5. Art du concret	765
6. Cliniques du travail	768
7. Lire l'expérience du travail	773
BIBLIOGRAPHIE	775

INTRODUCTION

Les conditions dans lesquelles cette thèse s'est déroulée méritent certainement d'être indiquées. En effet, la situation de salarié dans un emploi à temps plein et sous contrainte d'horaires, cumulée avec la situation de doctorant, constitue évidemment un défi de taille. Ainsi, la participation à des séminaires ou des colloques n'a guère été possible. De même pour des formations qui nous auraient grandement facilitées la tâche.

Quand est venu le temps de l'écriture, un repli complet sur cette activité engendra inévitablement le regret de ne pas profiter pleinement de l'émulation d'une École doctorale.

Cependant, l'objet de recherche de l'Institut d'ergologie étant le travail, cet inconvénient a été contrebalancé par l'avantage d'être plongé tous les jours dans un milieu de travail.

Ainsi, la recherche a bénéficié de la *boussole du réel* pour revenir sans cesse à l'essentiel, quand menace l'excès d'appétit des nouveaux convertis par le savoir. Mais il est tout aussi intéressant de passer au tamis des connaissances fraîchement acquises le déferlement de la communication en continu sur de multiples canaux et l'application de techniques où la place de l'homme est souvent réduite à celle d'objet. C'est de cette dialectique entre théorie et pratique que peut être lue la motivation de ce qui aurait pu apparaître comme une thèse pour le moins tardive.

C'est là qu'a surgi le dessein véritable de cette recherche. Car en quarante ans de carrière, l'état de santé des travailleurs n'a cessé de se dégrader sous nos yeux. À l'heure actuelle, qualifier cet état de santé de préoccupant ou, comme de nombreux spécialistes, d'un problème de santé publique, apparaît comme un minimum qui est bien loin de traduire les drames vécus par tant de personnes qui travaillent ou qui sont privées d'emploi.

La santé est un moyen de participation des travailleurs à la construction des milieux de normes dans lesquels ils vivent. C'est un droit vital pour tout être humain dans les sociétés de ce siècle. C'est une exigence de participation que l'espèce humaine a transmise de génération en génération, qui ne peut pas être supprimée pour la population par une poignée d'individus touchés par la folie du gain.

Lorsqu'on fait le projet de s'engager dans une thèse de doctorat en travaillant et à la fin de sa carrière, n'est-ce pas un peu plus que d'autres, se poser la question avec Kant :

« *Qu'est-ce donc que ce présent auquel j'appartiens ?* »

L'idée fondatrice de l'Analyse pluridisciplinaire des situations de travail, et de l'ergologie aujourd'hui, est d'associer dans la production de connaissances sur le travail des spécialistes du concept et des travailleurs.

Cette recherche a pour objectif de se questionner sur la méthode qui permet de parvenir à ce couplage entre savoirs conceptualisés et savoirs issus de l'expérience quotidienne.

Nous verrons dans *La Revue des questions* (p. 15) que les obstacles sont nombreux pour y parvenir, et c'est à partir de là que nous repèrerons les problématiques et les hypothèses qui en découlent.

Si l'écriture de l'expérience a été, de tous temps pour certains travailleurs, un moyen de dire l'approche sensible du travail, et pour l'ergologie un moyen pédagogique, nous n'en ferons pas moins une étude, notamment pour expliquer les choix qui ont pu être faits avant d'écrire le récit *Un corps d'expérience* (p. 139).

Ceci étant fait, le problème n'est pas résolu pour autant : que faire de ce récit ? C'est dans *L'investigation* (p. 403) que nous avons peu à peu découvert l'intérêt pour notre recherche de la démarche marxienne, plus particulièrement du matérialiste et de la dialectique, et l'avantage que nous pourrions tirer d'une étude de notre récit, des antagonismes et des contradictions qui traversent les activités de travail, la société humaine. À partir d'éléments concrets du récit, l'investigation nous a permis de repérer 8 thèmes, qui font lien entre la réalité d'un parcours de travailleur et de nouveaux objets de recherche :

1. Les nombres
2. La division
3. L'activité
4. Le langage
5. Le corps
6. La culture
7. La gouvernance
8. L'intervention

Ces thèmes seront travaillés dans *L'exposition* du récit (p. 538), par une perspective historique qui permettra d'associer chacun des 8 thèmes à un autre concept. Chaque couple de termes fait ainsi lien entre une problématique repérée dans la réalité des activités d'un parcours singulier, pour se situer à la fois dans une histoire des idées, tout autant que se projeter vers des perspectives novatrices.

La conclusion (p. 752) nous permettra de reprendre l'ensemble de ce travail, pour encore une fois catégoriser de manière différente les principaux apports qui ont pu être mis en lumière.

C'est ainsi que nous pourrions nous reposer la question de savoir à *qui est adressé* notre discours, à qui peut-il bénéficier ? (p. 752)

Nous avancerons ce que les travailleurs ressentent fortement sans pour cela utiliser nos mots, qu'une *nouvelle classe sociale* se constitue avec les *planneurs* (p. 754)

Le niveau auquel se situe la plupart des problèmes qui se présentent au travail sont du niveau d'une démocratie (p.757) dans laquelle se sont les valeurs de solidarité et de coopération (p. 760) qui permettront de s'opposer à concurrence et collaboration dans un monde qui instaure la guerre de tous contre tous.

Nous en viendrons à notre hypothèse principale : L'avènement d'une « nouvelle écriture » (vidéo, cybernétique, informatique) n'implique-t-il pas de lire l'expérience du travail de bien autre manière ? (p. 763)

Nous proposerons qu'un *art du concret* permette de médiatiser le réel du travail. (p. 765)

C'est sous la forme de *Cliniques du travail* (p. 768), lieux de mise au travail de l'activité réelle, qu'il est impératif de reprendre le chemin et le goût de la parole. Les destinataires seront toutes les personnes et les structures qui sont en problème avec les formes actuelles de gouvernance, de management et plus généralement de conduite du développement. Mais nous adressons en particulier aux jeunes vers qui nous avons le devoir de transmettre, et à que nous devons aider à renouveler le rapport au travail.

Ce que nous proposons n'est ni plus ni moins que l'usage d'une nouvelle forme de lecture de l'expérience du travail. Elle devra permettre de *prendre le train en marche* de l'activité réelle, de voir *la pensée en construction*, pour, plus largement qu'au travail, dans toutes les formes d'activité, innover pour mettre en œuvre les indispensables de la démocratie : comment s'assembler, délibérer et décider ?

Et si demain, enfin, les travailleurs se remettaient à s'occuper de leurs affaires, celles dont on leur dit si souvent que *cela ne les regarde pas*, c'est-à-dire l'ensemble des questions qui touchent à la vie en société, il faut bien préciser tout de suite que ce sera pour agir en paroles et en actes, pour organiser la lutte des classes et aboutir à des changements radicaux au travail, qui à n'en pas douter, auront des répercussions directes sur la vie sociale.

Pour cela, il y a deux points de vue de Karl Marx que nous devons dire ici, car ils peuvent donner le ton à tout le reste de notre propos et baigner de leur lumière notre action quotidienne future.

Il y a plus de cent cinquante ans, au milieu du XIX^{ème} siècle, dans une allocution pour le jubilé du journal ouvrier anglais *The people's Paper*, Marx parlait de la dialectique en pleine révolution industrielle comme nous sommes aujourd'hui en pleine révolution numérique :

À notre époque, chaque chose semble grosse de son propre contraire. Nous voyons les machines, qui possèdent la force merveilleuse de réduire et de rendre plus fécond le travail humain, en faire une chose rabougrie qu'elles consomment jusqu'à épuisement. Par un étrange maléfice, les nouvelles sources de richesse se transforment en autant de sources de misère. On dirait que les conquêtes de la science doivent être payées du renoncement à tout ce qui a du caractère. Même la

*pure lumière de la science ne peut apparemment briller que sur le sombre fond de l'ignorance.*³

Dans *La Sainte famille*⁴, Marx cite la devise qui figurait en tête de chaque numéro de l'hebdomadaire *Révolutions de Paris* publié à Paris de juillet 1789 à février 1794, et que Élisée Loustalot dirigea jusqu'à sa mort (sep. 1790) :

*Les grands ne nous paraissent grands
Que parce que nous sommes à genoux
Levons-nous !*

³ OLLMAN B, SÈVE L., *Dialectiques aujourd'hui*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Espaces Marx, p. 10 (référence des auteurs : *Marx-Engels Werke*, Dietz Verlag, Berlin, t. 12, 1963, p. 4).

⁴ MARX K. (1994), *Philosophie*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio essais, p. 257.

PARTIE I - REVUE DES QUESTIONS

J'imagine mal que l'on puisse débiter *illico* un mémoire de thèse sans avoir au préalable dit quelques mots sur l'origine du projet. Je veux souligner ici des éléments ancrés en moi et avec lesquels j'ai commencé ce parcours de recherche. Cela se passait en fin 2014, lorsque j'avais rencontré Rémi Jean, de l'équipe d'ergologie à Aix-Marseille Université, avec une idée de thèse qui tournait autour de « Si l'activité retrouvait la parole ? », sur une feuille recto-verso.

Je suis un père de famille et un travailleur. J'ai eu des mandats de représentant du personnel à plusieurs reprises, analyste du travail ou de situations sociales et réalisateur de documents vidéos sur ces sujets. Cela veut dire acteur social et syndical dans des entreprises et dans la cité.

Ce parcours de vie suppose des expériences et des connaissances, mais aussi des convictions et des engagements. Il en résulte, au moment de cette recherche, un certain nombre de prérequis qui font partie de moi : comme mes cheveux, ma silhouette, ma figure ou ma voix.

Il me semble possible de reprendre ces éléments par deux courants qui ont été des références constantes :

- le mouvement ouvrier ;
- le mouvement d'éducation populaire.

Le mouvement ouvrier est né en 1864 avec la Première internationale, puis avec la loi sur les syndicats de 1884 et la création de la CGT en 1995. Ce mouvement supposait l'existence de classes sociales et une participation active à la lutte des classes.

L'éducation populaire a vu le jour de son côté en 1866 avec la Ligue de l'enseignement.⁵ Comme son nom l'indique, elle vise à éduquer le peuple, mais tout le peuple. La notion veut ainsi se démarquer des formes qui proclament l'égalité, mais ne la réalisent pas dans les faits. La méthode qui est proposée est de faire participer les acteurs à la transformation de la cité, comme à leur propre transformation. Nous pouvons ajouter que les porteurs du projet d'éducation populaire ont toujours été des militants, des femmes et des hommes privilégiant l'agir.

En arrivant à presque 40 ans en DESS « Analyse Pluridisciplinaire des Situation de Travail » (APST) à Aix-en-Provence, après 22 ans de travail dans différentes entreprises et des fonctions diverses, cette orientation syndicale et sociale a naturellement trouvé des prolongements théoriques. Les vingt ans qui suivront seront de la même veine.

⁵ Source : « L'éducation populaire », *Les cahiers de l'IFOREP*, n° 96, avril 2000.

En fait, ces quelques mots permettent de situer mon parcours personnel comme orienté en permanence par la question suivante : quel mouvement pour que les travailleurs participent pleinement à la production de connaissances sur le travail et à la transformation de leur environnement dans les entreprises et dans la société ?

Voilà la question que je porte depuis longtemps en moi, qui m'a fait faire de nombreuses expériences et m'a mobilisé afin de nourrir ce sujet.

C'est le principal prérequis qui me projette dans cette recherche.

C'est pourquoi dans la première partie de cette *Revue de questions*, nous allons repartir de l'origine d'APST en 1983, pour voir comment a été traduit en France le travail d'Yvar Oddone dans les années 70 en Italie. C'est grâce à la reprise historique de cette rencontre entre les spécialistes du concept et ceux qui travaillent que nous allons d'abord mettre au travail cette question de la participation des travailleurs à la production de connaissances.

Dans un deuxième temps, nous ferons un large examen de ce qui s'oppose à cette production, des obstacles épistémologiques à la participation des travailleurs avec les spécialistes.

L'ensemble de ces obstacles permettra ensuite d'établir que le passage par l'écrit ne permet qu'exceptionnellement à des travailleurs de contribuer à la production de connaissances. Ce problème nous permettra dans une troisième partie de proposer l'hypothèse de lire l'expérience du travail avec d'autres moyens que l'écriture sur du papier.

C'est donc un véritable paradoxe que de faire une thèse sur la difficile participation des travailleurs par les concepts, de se diriger vers une autre méthode, et d'écrire tout de même un texte sur le parcours de vie d'un personnage : Rolland.

Ce cheminement du problème vers une méthode de *lecture de l'expérience du travail* s'est construite dans un parcours de vie et il fallait en faire le récit. Ce récit permettra plus tard une large étude théorique nécessaire à notre démonstration.

Enfin, la quatrième et dernière partie nous permettra de faire le compte-rendu des recherches préalables à l'écriture du récit.

CHAPITRE 1. - SCIENTIFIQUES ET TRAVAILLEURS

Il est admis dans les sciences du travail, ou dans ce qui est aussi appelé parfois les « ergodisciplines »⁶, de reconnaître à trois médecins « atypiques » d'avoir impulsé une approche renouvelée de l'activité humaine et plus particulièrement de l'activité de travail.⁷

Georges Canguilhem, médecin et philosophe, proposa une nouvelle manière de produire des connaissances en philosophie en introduisant la nécessité de s'instruire de « matières étrangères », évoquant par-là la possibilité pour la réflexion philosophique de partir du vivant pour comprendre la vie.

Alain Wisner, médecin et ergonomiste, un des fondateurs de l'ergonomie française, milita pour la reconnaissance du travail réel ce qui lui faisait dire : « *Je me préoccupe de psychologie fondamentale, c'est pourquoi je vais sur les lieux de travail.* »⁸

Ivar Oddone, médecin, psychologue du travail et enseignant à l'Université de Turin, révolutionnait les pratiques habituelles par une expérience novatrice sur de nombreux plans avec le syndicat Confederazione Generale Italiana del Lavoro (CGIL) chez Fiat, qui sera relatée dans un ouvrage collectif *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro* chez Giulio Einaudi, édité en 1977 en Italie. Confronté à la gouvernance taylorienne, les questions se posaient de savoir : Comment mettre en patrimoine l'expérience des ouvriers ? Comment connaître l'expérience humaine de travail ? Qu'est-ce que produire et comment ? Comment penser autrement le rapport individuel et collectif de l'ouvrier à l'usine ?

Selon Ivar Oddone, trouver des réponses à ces questions ne pouvait pas se faire d'un point de vue extérieur. Cela ne pouvait venir que de ceux qui travaillent sur les chaînes de production. Son idée consistait à co-construire les savoirs. On pourrait dire qu'il était un militant pour la reconnaissance de l'expérience humaine, pour qu'on ne l'enferme pas dans le langage de la science. Le psychologue italien insistait sur la nécessité de prendre en compte la diversité des formes de l'expérience, sur l'existence à côté de l'expérience formelle, objet de la psychologie, d'une expérience informelle, propre à tous les hommes.

⁶ DANIELLOU F., Séminaire public d'ergologie, le 4 février 2016 à Aix-en-Provence, « Quels défis pour les ergodisciplines ? » Daniellou regroupe dans un paysage francophone : l'ergologie, la psychologie du travail, la psycho ergonomie de Leplat, l'ergonomie de Wisner, la clinique du travail de Clot, la psychodynamique de Dejours, la psycho sociale, la clinique médicale de Davesies, la philosophie du travail, la sociologie du travail, la didactique professionnelle, la linguistique du travail.

⁷ Nous reprenons dans les lignes qui suivent les termes de Nathalie CLAR (2014), Hommage à Ivar Oddone, publié sur le blog de l'O.R.T. (Observatoire et Rencontres du Travail) <http://rencontresdutravail.over-blog.com/article-hommage-a-ivar-oddone-122773372.html> (consulté le 25 mai 2017).

⁸ WISNER A. (1985), *Quand voyagent les usines*, Paris, Syros, p. 30.

Yves Clot sera à l'initiative de la publication en France de cet ouvrage⁹, sous le titre de sa première édition *Redécouvrir l'expérience ouvrière, Vers une autre psychologie du travail ?*¹⁰ Dès les premiers mots de sa préface datée de juin 1981, Yves Clot avertit le lecteur français ne trouvant pas les caractéristiques habituelles qui marquent l'étude de la classe ouvrière, qui tranche avec le discours scientifique traditionnel : « Ce livre est comme la traduction théorique de plusieurs années de confrontation entre ouvriers et spécialistes. Il en porte nettement la marque. Son langage n'est pas celui de la recherche académique, mais épouse les réalités de la vie ouvrière militante sans renoncer à la rigueur de la recherche théorique. »¹¹ Clot voit deux déclencheurs dans cette initiative.

D'une part, en 1973 un droit à l'étude de 150 heures pour les travailleurs est accordé par la convention collective de la métallurgie. D'autre part, l'équipe d'Oddone met en place des "instructions aux sosies" : « *Cette technique qui contraint chaque délégué à organiser les représentations qu'il se fait de son comportement quotidien réel pour les rendre transmissibles et éventuellement utilisables par un "sosie", fournit un matériau d'études exceptionnel.* »¹² C'est la voie ouverte par ce travail qui sera immédiatement perçue par Yves Clot :

*Un nouveau type de rapport peut se construire dans ce travail entre ouvriers et spécialistes. Cette confrontation approfondie, organisée, passe par la reconnaissance des organisations ouvrières comme interlocuteurs culturels. Ce changement des protagonistes du savoir, la transformation même de ses modes d'élaboration ne réduisent pas l'importance des connaissances existantes. Bien au contraire, ils ouvrent des perspectives de renouvellement conceptuel à un moment où bien des sciences humaines affrontent le problème d'une réévaluation de leur objet.*¹³

D'autre part, un travail a été réalisé par l'Institut de recherches marxistes (IRM) entre 1980 et 1983, à partir d'analyses concrètes qui ne s'étaient pas structurées dans un découpage par disciplines scientifiques, en associant des professionnels de la recherche et des praticiens, avec également pour objectif de « déparisianiser » cette initiative. Il s'agissait de comprendre pourquoi le travail est à la fois un enjeu social et un enjeu de connaissance.

⁹ Information recueillie au cours d'un entretien avec Richard Lagache le 2 juin 2017 aux Éditions sociales, 21 rue Mélingue à Paris (Il fut directeur littéraire des Éditions sociales de 1976 à 1982. En 1993, il a participé à la création de La Dispute éditeurs et des éditions sociales nouvelles. Il anime actuellement le travail des Éditions sociales).

¹⁰ ODDONE Y., RE A., BRIANTE G. (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière, Vers une autre psychologie du travail* [1977], Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Problèmes.

¹¹ Ibidem, p. 7.

¹² Ibidem, p. 9-10.

¹³ Ibidem, p. 12.

1.1. - LE COLLOQUE DE 1983

La revue *Société française*¹⁴ avait organisé, à la rentrée de 1982, un cycle de 8 conférences consacrées au travail, en associant chercheurs, organisations sociales, syndicales et politiques. L'audience et les échos de ces travaux ont été tels qu'un colloque avait été organisé sur « Le travail » les 29 et 30 avril 1983 à Paris. Ces deux journées de débat constitueront un véritable évènement qui aura permis de rassembler près de 400 chercheurs, praticiens et militants.

Quatre grands thèmes avaient été choisis, rendant compte de la démarche et des recherches développées autour du secteur Société française de l'Institut de recherches marxistes (IRM) :

1. qualifications ;
2. mutations des activités de travail ;
3. travail et mode de vie ;
4. vers une nouvelle communauté scientifique.

Le vendredi 29 avril matin était consacré à la présentation générale de la question du travail aujourd'hui en France et aux introductions des quatre thèmes. Quatre carrefours, des tables rondes semble-t-il, avec des interventions écrites ont ensuite eu lieu le vendredi 29 avril après-midi et le samedi 30 matin. Ces discussions ont permis sur les quatre questions de faire le point des recherches menées tant à l'IRM que dans d'autres instituts de recherches, à l'université ou au Centre national de recherche scientifique (CNRS). Elles ont été l'occasion en même temps d'ouvrir des pistes nouvelles sur des problèmes d'actualité en associant le plus souvent la réflexion des grands groupes composants l'assistance : chercheurs professionnels, militants syndicaux et politiques, professionnels engagés dans les activités de formation, d'étude, de gestion du travail. Lors de la séance finale, une table ronde a permis d'aborder de façon synthétique quelques grandes questions liées à la connaissance et à la transformation du travail.

Nous noterons parmi les chercheurs la présence de Yves Schwartz, Daniel Faïta et Bernard Vuillon qui, nous allons le voir, conduisaient dans le même temps une expérience qui aboutira quelques années plus tard à la création de l'Approche pluridisciplinaire des situations de travail (APST), qui deviendra ensuite l'Ergologie.

L'essentiel de ces travaux sera publié dans *Société française* de 1983 (n°7 et 8) et 1984 (n°9 et 10). L'ouverture du colloque par Serge Wolikow¹⁵, historien, faisait d'abord le constat

¹⁴ Cahiers de l'Institut de recherche marxiste (IRM), périodique paru de 1981 à 1999, 64 numéros édités sur la période.

¹⁵ WOLIKOW S. (1983), « Colloque Le travail, Ouverture du colloque », *Société française*, n°7, p. 35-37.

des difficultés qu'éprouvait le mouvement ouvrier à formaliser l'expérience ouvrière et à développer un savoir spécifique lié aux luttes.

Le besoin existait de connaître mieux la société française, et l'évolution des connaissances sur le travail suscitait l'appétence d'une évolution théorique limitée par le cloisonnement entre les sciences : « *C'est dans ces conditions que s'affirme la nécessité d'une réflexion théorique portant sur la place du travail dans la société. Comment, sans elle, appréhender l'évolution d'ensemble du travail et concevoir sa transformation ?* »

L'ouverture de Yves-Claude Lequin pour le carrefour 1 sur *Qualifications*¹⁶, du carrefour 2 par Jean Lojkine sur *Mutation des activités de travail*¹⁷ ou de Yves Clot avec le carrefour 3 pour *Travail et mode de vie*¹⁸ permettent de voir aujourd'hui à quel point le monde du travail se transformait profondément à cette époque.

Mais notre intérêt ira pour notre sujet de thèse, au carrefour 4 *Vers une nouvelle communauté scientifique ?*¹⁹ dont l'ouverture sera le fait d'Yves Schwartz. Celui-ci se demandait d'emblée : « À quelles conditions une connaissance du travail est-elle possible ? » Car l'idée d'une contribution possible des travailleurs à l'élaboration de connaissances sur le travail n'allait pas de soi, même si l'on prenait en considération ce que le passé avait légué : universités populaires, écoles de syndicats ou de partis, mouvements d'éducation populaire, instituts universitaires du travail. Il citait également les expériences avec la fédération CGT du textile, les « diables rouges » de la réparation navale à Marseille ou les interrogations militantes à Renault véhicules industriels à Vénissieux. Mais c'est évidemment à l'héritage turinois d'Ivar Oddone que ce carrefour devait à la fois son titre et une série d'interrogations. Yves Schwartz proposait à l'assemblée, à la fois une idée forte de la science et une idée forte de la culture. Selon lui : « *Seule une idée forte de la science, par ses exigences normatives internes, tirera le maximum des formes de savoir incluses dans l'expérience ouvrière et militante. À l'inverse, seule une idée forte de la culture, prenant au sérieux toutes les formes d'intelligence sociale, peut poser ses exigences au travail scientifique quant à la programmation des opérations, au protocole expérimental, aux instances de validation de la science.* »²⁰

Ainsi fondé, nous percevons le crédit qui sera donné à cette conviction partagée à ce moment-là, sur le rôle central des forces productives, ainsi qu'on le disait à l'époque, dans la compréhension des processus historiques et de l'action humaine. Cette ouverture amenait Yves

¹⁶ LEQUIN Y.-Cl. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 1, Qualification », *Société française*, n°7, p. 38-39.

¹⁷ LOJKINE J. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 2, Mutation », *Société française*, n°7, p. 39-43.

¹⁸ CLOT Y. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 3, Travail et mode de vie », *Société française*, n°7, p. 43-46.

¹⁹ SCHWARTZ Y. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 4, Vers une nouvelle communauté scientifique ? », *Société française*, n°7, p. 46-48.

²⁰ *Ibidem*, p. 50.

Schwartz, entre autres, à baliser ainsi quelques éléments la coopération entre universitaires et travailleurs à l'Université d'Aix-Marseille :

De manière même partielle, réfractée, superficielle à la limite, ce sont bien les travailleurs qui vivent au plus près du mouvement des forces productives et des combinaisons sociales où elles adviennent, à chaque fois de façon nouvelle et singulière. Expériences insubstituables, même si elles doivent être formalisées, appréciées, critiquées dans l'élaboration conceptuelle. Ce qui est du même coup pris au sérieux de l'individualité des travailleurs dans la mesure où ces expériences insubstituables articulent indissociablement travail concret et travail abstrait, et donc posent au cœur même des forces productives toute la question de la personnalité.

Soutenir une idée forte de la culture, c'est, me semble-t-il, être convaincu qu'on ne saurait comprendre ni notre présent, ni notre avenir sans cette forme de "détour théorique" assez sensiblement différent de ce que l'on entendait jusque-là sous ce terme, et qui enrichit les activités de recherche. C'est là que l'on retrouve cette question jusqu'ici laissée en blanc : les travailleurs, en l'occurrence, cela renvoie à qui ? (...) Je voudrais néanmoins mentionner le rôle décisif de la conscience de classe qui, au moins potentiellement, entraîne dans tout projet révolutionnaire, l'exigence de faire émerger, déployer, valider les expériences sociales diffuses du travail.²¹

Les nombreux clichés qui illustrent tous les articles de *Société française* consacrés à ce colloque sont très intéressants car ils donnent la mesure de l'évènement. On y voit des grandes tablées des personnes serrées et en face à face. Une forte intensité dans les débats est perceptible sur des visages emprunts de concentration et de gravité. Les corps sont tendus les uns vers les autres et une écoute est visible grâce à la qualité du grain des photos à l'époque.

Nous comprenons maintenant le souvenir très fort laissé par ce colloque sur ceux qui l'ont vécu (notamment Daniel Faïta au cours de nombreux entretiens et depuis fort longtemps), à la qualité des interventions, au rôle que joueront tous ces jeunes chercheurs et ces militants par la suite dans la vie politique et sociale ou universitaire.

Le thème du carrefour 4 sera traité au premier trimestre 1984 par un numéro de *Société française* qui en portera le titre : *Vers une communauté scientifique élargie*. Le premier article sera l'occasion pour Serge Wolikoff de poser des questions complémentaires à celles d'Yves Schwartz qui sont dans la droite ligne de notre sujet de thèse²² :

- « Comment [...] le mouvement ouvrier peut-il s'approprier des résultats scientifiques sans participer sous une forme ou sous une autre à leur production ?

²¹ Ibidem.

²² WOLIKOW S. (1984), « Vers une communauté scientifique élargie », *Société française*, n°10, p. 2.

- Comment les objets de recherche que sont les travailleurs, leurs organisations, leurs activités singulières, peuvent-ils, et à quelles conditions, devenir sujets et protagonistes de ces recherches ? »

Jacques Duraffourg, avec son talent de conteur, avait joliment titré un article signé avec François Guérin « *L'ergonome, les travailleurs et la connaissance du travail* ». ²³ Cependant, cet article est d'une lecture difficile car il condense de nombreuses tendances en germes à ce moment-là, dans un contexte où la guerre faisait rage entre les tenants du structuralisme et les adeptes du matérialisme dialectique. Pour *l'ergonome* (terme employé par les auteurs), qui a pour objectif la production de connaissances sur l'activité de travail, en vue de contribuer à l'évolution des situations de travail : « *suffit-il, pour connaître objectivement l'activité de travail, de demander aux travailleurs de les décrire ? En termes de méthode, faut-il seulement affiner les grilles d'enquête et les techniques d'entretien ?* » Les auteurs observent qu'il ne suffit pas de collecter le vécu, les interrogations directes ne permettant d'obtenir que des réponses limitées, très pauvres au regard de l'activité de travail réelle. Cependant, les deux *ergonomes* avancent qu'on ne s'interroge pas assez sur la nature des réponses obtenues par ces méthodes d'enquête a priori simplistes. Ils s'appuient pour cela sur une recherche effectuée à la demande de la Fédération CGT de l'habillement. En effet, pendant 8 heures, des ouvrières positionnent toutes les 20 secondes une pièce de tissu sur le plateau d'une machine. D'un point de vue scientifique, dans une pratique expérimentale classique, cette activité pourrait être considérée comme une simple activité sensori-motrice. Dans les négociations sur les classifications, la direction estime quant à elle qu'il s'agit d'une tâche simple et répétitive, ce que bien souvent les ouvrières expriment individuellement.

La demande de la CGT était : « *C'est quoi, positionner une pièce de tissu et comment se battre là-dessus ?* ». Un constat plus approfondi permettait de voir que là où l'entreprise prévoyait une « mise au courant » sur une journée, la durée réelle d'apprentissage du poste se faisait, en fait, sur plusieurs mois car il fallait, pour supporter cette tâche dans ces conditions, intérioriser complètement toutes les difficultés, notamment toutes les variables qui pouvaient influencer sur le geste. Il y a donc un écart considérable entre la réalité des rapports de domination du travail « simple et répétitif », et le réel de l'activité qui révèle un apprentissage long, une tâche complexe, une usure mentale et physique dans la durée. L'article permet de mettre en lumière une autre activité, celle du collectif des ouvrières pour rendre la tâche possible, de production de représentations sur le travail, d'un reflet de cette activité dans la conscience du travailleur. Il différencie d'une part le regard intérieur du travailleur, introspectif, qui réduit le

²³ DURAFFOURG J., GUÉRIN F. (1984), « L'ergonome, les travailleurs et la connaissance du travail », *Société française*, n°10, p. 17-20.

réel au vécu. D'autre part, le regard extérieur simplifie et appauvrit le travail quand il fait du travailleur un observable de l'activité scientifique. Duraffourg et Guérin n'en font pas moins remarquer que ces expressions ne sont pas « fausses », car cette opposition permet par le mouvement de cette confrontation, la négation de ces deux regards réciproques qui crée les conditions à une connaissance de niveau supérieur, la conscience. Cette démarche permettrait alors la possibilité d'une science du sujet, par une approche de son activité réelle, par un dialogue avec les travailleurs qui soit bien autre chose qu'un échange de représentations.

L'anthropologue Noëlle Gérôme, quant à elle, retrace un long parcours entrepris en 1982 avec la Commission culturelle du Comité d'entreprise des Avions Marcel Dassault Breguet aviation à St-Cloud : « *la demande était justifiée à l'époque par la présence dans l'entreprise de collections historiographiques, écrites, photographiques et audiovisuelles qu'il convenait de classer, d'inventorier. Premiers indices de l'activité culturelle propre aux travailleurs, ce désir de conserver systématiquement la trace de leurs activités syndicales et politiques.* »²⁴ S'intéressant aussi bien à l'activité propre de production qu'à la structuration du rapport des forces sociales dans l'usine, à la réinterprétation et l'appropriation des normes et des directives technologiques, c'est-à-dire à la vie des travailleurs, cette coopération participera à démontrer la légitimité et la fécondité de l'expression d'un groupe, son aptitude à être compté parmi les détenteurs du patrimoine culturel national, parmi les producteurs de ce patrimoine. L'anthropologue en arrive donc à la conclusion que les travailleurs n'ont pas été objet, mais sujet de l'étude.

Un article d'Ivar Oddone²⁵ sur la compétence professionnelle élargie, traduit de l'italien par Marie-Laure et Ivano Barsotti, complète ce numéro 10 de *Société Française*.

Il est à noter un écart notable chez Oddone par rapport à ses homologues français. Quand la *communauté scientifique élargie* est pensée à partir et par les universitaires, Oddone positionne la *compétence professionnelle élargie* tout autant du point de vue des ouvriers que des spécialistes. Pour cela, il formule l'hypothèse que c'est l'expérience du sujet, ou plutôt le processus d'acquisition de l'expérience dans l'activité de travail, qui définit la compétence professionnelle. Nous ne citons qu'un bref passage de cet article passionnant car il est accessible et gratuit²⁶. Nous pensons que ce texte, très concret sur la démarche, est un complément indispensable à son ouvrage *Redécouvrir l'expérience ouvrière*.

²⁴ GÉROME N. (1984), « Réflexions d'une anthropologue de banlieue », *Société française*, n°10, p. 21-24.

²⁵ ODDONE Y. (1984), « La compétence professionnelle élargie », *Société française*, n°10, p. 28-33.

²⁶ Voir [https://pandor.u-bourgogne.fr/ead.html?id=FRMSH021_00010#!{:%22content%22:\[%22FRMSH021_00010_FRMSH021_00010_tt3-10%22,false.%22%22\]}](https://pandor.u-bourgogne.fr/ead.html?id=FRMSH021_00010#!{:%22content%22:[%22FRMSH021_00010_FRMSH021_00010_tt3-10%22,false.%22%22]})

L'étude comparative à laquelle se livre Oddone est assez importante pour autoriser nous semble-t-il ce long extrait de l'article :

Mes recherches portaient sur les informations et plans de comportement présents à l'esprit des ouvriers. Je prenais aussi conscience de la nécessité d'établir avec les ouvriers un rapport social qui fût différent de celui sous-tendant une "éducation sanitaire". J'expérimentais même ce nouveau rapport, entendu comme rapport entre sujets différents, dans le cadre d'une communauté scientifique élargie. Ainsi la connaissance et la croissance de la professionnalisation élargie dépendent-elles tout à la fois de la structuration du matériau brut que constitue la connaissance du processus de production –nécessairement détenu par tous – de la conviction qu'il est possible de produire autrement, de gérer autrement les moyens, et de l'exploitation des possibilités ouvertes par l'établissement de nouveaux rapports sociaux. Elle est donc le produit et la cause (au sein d'un processus circulaire) de nouveaux rapports sociaux propres à redéfinir, dans leur développement, la capacité professionnelle tant des ouvriers que des autres "spécialistes"

Nous reprendrons dans notre problématique l'écart conceptuel majeur entre la volonté française d'une *communauté scientifique élargie* vers les forces productives, et l'expérience turinoise de *compétences professionnelles élargies* qui commence par les prises de conscience des ouvriers, la transformation des conditions de travail, pour ensuite s'étendre aux spécialistes.

Mais nous n'attendons pas ce futur chapitre pour remarquer que la démarche d'Oddone ne se résume pas aux instructions aux sosies, même élevées au rang de méthode, ni aux stages de 150 heures, quand il s'agit d'un projet politique qui ambitionne de transformer le travail et faire accéder les travailleurs à un niveau supérieur de connaissance.

Nous avons pu voir que la réflexion sur l'élargissement de la communauté scientifique vers les travailleurs croisait fortement la dimension du sujet. Un autre séminaire de l'IRM, dans cette période florissante intellectuellement des années 80, sera constitué par un travail coordonné par Lucien Sève sur l'individualité, qui donnera lieu à un ouvrage important dans la démarche que nous nous attachons à décrire.

1.2. - JE. SUR L'INDIVIDUALITE

En effet, dans *Je. Sur l'individualité*²⁷ de huit auteurs marxistes (Michèle Bertrand, Antoine Casanova, Yves Clot, Bernard Doray, Françoise Hustel, Yves Schwartz, Lucien Sève, Jean-Pierre Terrail), une démarche novatrice veut démontrer qu'être marxien, ce n'est pas choisir l'objet contre le sujet, l'historique contre le biographique, le matériel contre le

²⁷ BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, Paris, Messidor/ Éditions sociales, coll. Approches pratiques/Ouvertures marxistes.

symbolique, mais les comprendre en se plaçant d'un point de vue qui va nous intéresser : la pratique humaine inséparablement objective et subjective. Dans un avant-propos daté de décembre 1986, qui est le point de vue des huit auteurs, Lucien Sève annonce :

Je est de retour. Rangé il y a un quart de siècle au musée des illusions par des pensées avant tout soucieuses alors de s'arracher aux "humanismes mous", voici le sujet en cours de réhabilitation comme personne première par d'autres pensées – les mêmes souvent avec vingt-cinq ans de plus – préoccupées désormais de ce que les combinatoires de structures hier en vogue laissaient perdre d'essentiel dans les faits humains. [...] c'est en connexion précise avec son monde de vie que le sujet est reconnu clef d'intelligibilité et acteur d'humanité.²⁸

Lucien Sève rappelle une citation célèbre de Marx « *L'histoire sociale des hommes n'est jamais que l'histoire de leur développement individuel* », pour retracer le travail de ce collectif qui à partir de 1983, a mis en commun ses expériences, ses interrogations, ses acquis provisoires et ses incomplétudes, pour un échange approfondi dans la longue durée, afin de dépasser le simple commerce interdisciplinaire du philosophe, de l'historien, du psychologue, du sociologue, du psychanalyste, pour avancer vers une « compétence scientifique élargie ».²⁹

Pour mesurer la place de cet ouvrage dans le contexte de l'époque, et en voir l'importance pour l'initiative marseillaise d'APST puis de l'ergologie, il faut prendre conscience que les thèmes soulevés restent parfaitement d'actualité plus de trente ans après. Nous proposons de repérer quelques points de vue des auteurs de ce livre.

Pour la philosophe Michèle Bertrand³⁰, l'imagination n'est pas seulement une construction de l'esprit, c'est aussi un moyen par lequel les hommes agissent sur eux-mêmes. (35) L'ouverture en faveur de l'imaginaire est certainement adressé aux décennies passées et « *plutôt que d'opposer l'imaginaire au réel, il convient d'opposer un imaginaire efficient dans le réel à un imaginaire irréel et inefficent. C'est donc bien à deux sortes d'imaginaire que nous avons affaire, et la différence qui les sépare n'est pas la référence au passé.* » (37) Dans cet article qui ouvre l'ouvrage, Michèle Bertrand voit là une forme de vie sociale. C'est le processus par lequel les hommes s'approprient le réel et essaient imaginativement d'en résoudre les contradictions qui ne leur sont pas nécessairement intelligibles, mais dont ils ne cessent d'éprouver les effets dans leur vie quotidienne. (38) Et elle ajoute que le désir qui soutient l'illusion est bien trop fort pour s'en laisser conter par la réalité :

²⁸ SÈVE L. (1987), « Les risques du sujet », dans BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, op. cit., p. 7

²⁹ Ibidem, p. 9.

³⁰ BERTRAND M. (1987), « L'homme clivé, La croyance et l'imaginaire », dans BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, op. cit., p. 17-48.

Ce que j'appelle illusion, n'est pas quelque chose d'irréel, mais quelque chose de désirable. Or, quand le désir se met de la partie, ce qu'il vise excède infiniment toute réalisation, parce qu'il est en soi illimité. C'est pourquoi aucune "réalisation" ne parvient à l'éteindre. Il repart aussitôt vers de nouvelles conquêtes ; à moins qu'on ne lui ait coupé les ailes, à moins qu'on ne lui ait interdit l'espérance. Par là on peut expliquer que les succès historiques de certains mouvements n'assurent pas nécessairement la pérennité des organisations qui les ont soutenus. L'idéal ne survit que par la promesse dont il est porteur. (40)

Pour finir, l'auteure soutient que le réel ne se donne jamais en tant que tel, mais que nous y avons accès par le symbolique « le réel ne se connaît qu'aux effets qu'il produit dans l'ordre symbolique » et poursuit, pour faire lien avec ce qui a été développé précédemment « *on n'accède au symbolique que par l'imaginaire* ». (47) Pour en venir au sujet, les dernières phrases de l'article sont capitales :

Ainsi, la connaissance passe par la critique de l'imaginaire, l'analyse au sens étymologique, c'est-à-dire la décomposition de l'imaginaire en ses éléments, la déconstruction, puisque c'est détruire un assemblage d'éléments pour retrouver le principe de leur composition, et restituer le procès par lequel ils ont été produits. On retrouve ainsi, à un autre niveau, l'enjeu de la critique marxienne de l'idéologie. Car établir le procès de production de l'imaginaire, c'est, d'une part, découvrir la logique du mode symbolique considéré. Mais c'est, d'autre part, montrer en quoi cette logique est infléchie par une autre, celle qui vient du sujet, de ses vœux inconscients. Tel est l'enjeu d'une prise en compte de la question de la subjectivité. (47-48)

Yves Clot, qui était encore présenté dans cet ouvrage comme conseiller d'orientation, ne pouvait pas savoir combien la première phrase de son article *À l'école de l'adolescence*³¹ serait malheureusement encore plus vraie lorsque les adolescents du XXI^{ème} siècle seraient totalement livrés aux "modèles éducatifs" des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) : « *Devenir adulte dans les vieux pays d'Europe est décidément un passage bien difficile. En France en particulier, il l'est d'abord pour les jeunes de milieux populaires.* » (79) Pour celui qui créera au CNAM le *Laboratoire de clinique de l'activité*, ces paroles prémonitoires ne peuvent qu'attirer notre attention :

On le voit, ce dont il s'agit là c'est de la complexité des processus sociaux. Pour se la représenter, il faut aller jusqu'à comprendre comment se produit la singularité. Et pour cela admettre qu'elle puisse comme telle faire l'objet d'une connaissance spécifique enracinée dans une expérience elle-même spécifique et irréductible à la seule intériorisation des conditions objectives. [...] Peut-être alors, en sortant des

³¹ CLOT Y. (1987), « À l'école de l'adolescence, Pour une approche matérialiste du symbolisme », dans BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, op. cit., p. 76-113.

systemes fermés où chaque individualité ne se déchiffre qu'à partir de son travail de deuil, faut-il se diriger vers des démarches plus cliniques où le deuil soit pris dans toutes ses dimensions : non seulement comme un renoncement et une perte mais aussi comme l'accès à de nouveaux objets qui, transformant les anciens en expériences, rendent seule possible leur mobilisation. C'est peut-être ainsi que peut être décryptée, dans la stabilité même des formes fixées, la dynamique formatrice de toute histoire singulière. (90-91)

L'auteur voit dans cette histoire de la personnalité se mouvoir une dialectique inapparente, qui confond et dédouble la face subjective et la face objective des situations.

La subjectivité apparaissant comme le mode de développement de l'activité elle-même, sur la question qui nous occupe avec cet ouvrage, on voit qu'est présent le sujet de thèse d'Yves Clot *Le travail entre activité et subjectivité* qu'il soutiendra en 1992 à l'Université de Provence. Et disant que l'adolescence rend visible tout cela, ces différents niveaux dialectiques vécus au cours du développement personnel, en inscrivant ces clivages dans l'histoire de la personne, (99) plus tard, le sujet puisera à la fois des ressources de cette historicité, tout autant qu'il cherchera à desserrer l'étau de cette crise vitale. (102) Yves Clot pose déjà les jalons d'une recherche continue sur l'opposition du sujet et du contenu de ses actes, ce rapport recelant une grande richesse de *discordances créatrices*, tout autant qu'il sait trouver les formules justes pour condenser sa pensée : « *Cette singularité, en tout cas, nous révèle à quel point la subjectivité est peut-être l'argent de la personnalité* ». (107)

Le psychanalyste Bernard Doray, auteur en 1981 d'un ouvrage de référence préfacé par Maurice Godelier, *Le taylorisme, une folie rationnelle* ?³² note dans sa contribution *De la production à la subjectivité*³³ que le taylorisme et le fordisme ont reculé parce qu'il ne suffit pas d'exclure les hommes réels des constructions doctrinales pour les soumettre en pratique. Le fordisme avait voulu ramener l'activité humaine à un programme prévu et standardisé, qui ne correspondait plus au début des années 80 à un autre type de domination qui s'annonçait déjà avec l'arrivée de la micro-informatique. Le capital faisait déjà face à cette nouvelle donne en manifestant une sollicitude douteuse et renouvelée vis-à-vis de la « psychologie » des travailleurs par les cercles de qualité ou les groupes d'expression. (121) Bernard Doray est ainsi amené à définir ce qu'il entend par subjectivité pour que nous nous repérions mieux dans son propos :

J'avancerai d'emblée que le champ de la subjectivité recouvre l'ensemble des processus par lesquels l'individu, en prise avec les structures symboliques de la

³² DORAY B. (1981), *Le taylorisme, une folie rationnelle ?*, Paris, Dunod, coll. L'œil économique, série travail.

³³ DORAY B. (1987), « De la production à la subjectivité, Repérages pour une dialectique des formes », dans BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, op. cit., p. 115-153.

culture humaine, tente d'assumer et de se frayer un accès à la forme générique de son être. On ne comprendra guère cette affaire sans un détour de la réflexion vers les structures symboliques matérielles à travers lesquelles se réalise et s'incarne cette part essentielle de la vie des individus qui ne « tombe pas immédiatement sous le sens », pour paraphraser Marx. (128)

Il ajoute plus loin que ce *champ de la subjectivité* recouvre l'ensemble des processus par lesquels l'individu, en prise avec les structures symboliques de la culture humaine, tente d'assumer et de se frayer un accès à la forme générique de son être. (142) C'est un processus de filtrage, de refoulement et de représentation de ce qui existe d'altérité dans l'individu, qui engage ses affects et ses pulsions. (148) Bernard Doray conclut en voyant tout autant dans la psychanalyse que dans le marxisme des positions théoriques et éthiques qui apprennent à lire les mouvements du réel sous l'apparence des discours et à en ressaisir le sens. Mais le marxisme prenant en compte les hommes réels, il doit apprendre à assimiler de façon critique ce que la psychanalyse nous apprend de la subjectivité.

Avec *Travail et usage de soi*³⁴, Yves Schwartz, qui a soutenu en 1986 sa thèse *Expérience et connaissance du travail* à Lyon, pose la question de savoir si le travail est bien le lieu adéquat pour aborder le problème de la subjectivité. (183) Il y répond rapidement par une autre question qui ne laisse guère de doute sur la réponse : « *Comment pourrait-on penser que l'exercice professionnel ne renvoie pas l'individu à quelque chose comme ses choix ou ses drames intérieurs ? Qu'en ses configurations si quotidiennes ne se trouve une voie d'accès extraordinairement riche à l'énigmatique notion de sujet ?* » (184-185)

L'expression de D. Boyer (APST 1986), cheminot à Miramas, montre bien qu'on aurait tort de croire qu'une pellicule superficielle de l'individu est comme abandonnée à l'exécution intellectuelle de la tâche :

Je m'efforce toujours d'être "en état" lors de la prise de service, c'est-à-dire reposé. Cela demande un effort et une certaine rigueur, et implique des choix qui peuvent paraître égoïstes. Quand on est un jour sur deux à la maison, que l'on a ou que l'on va travailler (...), il faut choisir, dormir ou manger en famille, dormir ou aller se promener en famille. (185)

Après avoir renouvelé sa dette aux travaux d'Ivar Oddone, (191) Yves Schwartz précise que celui-ci a souvent rappelé que la conception "marxienne" avait été contaminée par le paradigme taylorien en ce qui concerne les actes de travail. (193) Il est vrai que, sinon Marx, du moins le marxisme, a beaucoup fait pour que sa manière d'aborder les problèmes de la subjectivité ne puisse réellement rendre compte des phénomènes concrets œuvrant dans son

³⁴ SCHWARTZ Y. (1987), « Travail et usage de soi », dans BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, op. cit., p. 181-207.

champ d'action pourtant privilégié qu'est le travail. (192) C'est pourquoi il est important que toute approche du sujet, du "je", soit posée du point de vue de l'activité, d'une pratique, d'une expérience transformatrice. (198) Au final, chaque situation nouvelle pose au travailleur la question de l'usage qu'il va faire de lui-même, de son être, et « *ce que l'étude du travail semble indiquer, c'est qu'il est illusoire et déontologiquement discutable de prétendre anticiper à leur place l'expérience que chacun en fera.* » (206)

Il nous faut maintenant dire combien cette convergence innovante du début des années 80 a été permise par la connaissance en France des travaux d'Ivar Oddone.

Dire aussi qu'en parallèle, les nombreuses recherches à l'IRM, la tenue de séminaires et l'élan du colloque sur le travail, ont permis de réunir des centaines de chercheurs et praticiens dans des collectifs qui ont donné lieu aux nombreuses publications dans la revue *Société française*. Il nous faut aussi constater l'intense activité éditoriale qui a permis la publication de *Je* comme un nouvel élan vers le sujet, que le structuralisme, jusqu'à la décennie précédente, avait eu tendance à rendre secondaire.

1.3. - L'INITIATIVE MARSEILLAISE

C'est dans ce contexte qu'a été impulsée l'initiative marseillaise que nous a décrit Bernard Vuillon, lors d'un entretien le 9 novembre 2016 à la Maison de la recherche, avenue Schumann à Aix-en-Provence. Dans nos échanges de messagerie pour convenir d'un rendez-vous, la référence à Ivar Oddone était tout de suite revenue. Mais Bernard rappelait d'abord les lois de 1971 sur la formation continue et la création à Aix d'un service dédié à la formation des adultes. D'ailleurs, à la fin des années 70, lorsque les ateliers « Terrain » dans la réparation navale, licenciaient 6 000 travailleurs, ce bureau de la formation continue leur proposera un stage en alternance avec des visites d'entreprises organisées par Bernard Vuillon dans la région. Puis c'est avec l'appui de l'Union départementale CGT et un solide partenariat avec la Mutuelle des travailleurs que le premier stage a eu lieu dans les locaux d'EDF/GDF, rue de Paris à Marseille.

*L'Homme producteur*³⁵ publié en 1985, Ouvrage collectif sous la responsabilité de Yves Schwartz et Daniel Faïta, ainsi qu'il est indiqué sur la couverture, rend compte de cette initiative :

En novembre 1983, l'Université de Provence mettait en place un stage de formation continue, intitulé « Culture professionnelle, savoir-faire, mutations technologiques », à l'attention des travailleurs de tous secteurs d'activité de la

³⁵ SCHWARTZ Y., FAÏTA D. (sous la dir.), 1985, *L'homme producteur, Autour des mutations, du travail et des savoirs*, Paris, Messidor/Éditions sociales, p. 260.

région Provence-Côte d'Azur. La genèse et l'esprit de ce stage expérimental sont analysés dans la présentation qui suit. Chemin faisant, aux yeux de toutes les parties concernées – universitaires de disciplines diverses appartenant à l'équipe pédagogique, travailleurs, intervenants-, le souhait est venu à s'exprimer que soit mis en forme ce que la démarche adoptée pouvait apporter comme changement positif dans la connaissance et la culture d'acteurs traditionnellement peu préparés à travailler ensemble, malgré l'intérêt des uns comme des autres à mieux appréhender tout ce qui se passe dans la sphère du travail. La conviction s'est faite que tout cela pouvait être capitalisé et généralisé, en cernant mieux ce en quoi cette expérience pouvait directement intéresser d'autres travailleurs, d'autres chercheurs. De là est née l'idée d'un livre dont l'opportunité et la genèse furent discutées par tous les partenaires à l'issue du stage, en mai et en septembre 1984.

(7)

Ce stage de 1983/1984 donnera naissance au dispositif d'Analyse pluridisciplinaire des situations de travail (APST) à un Diplôme universitaire (DU) en 1986 et un Diplôme d'études supérieures spécialisées (DESS) en 1989. L'ambition du projet des initiateurs dépassait largement le stage de formation continue ainsi que l'exprimait l'introduction, ainsi qu'il est exprimé dans *L'Homme producteur* (11) :

Notre intention [...] n'est nullement de raconter un évènement, somme toute mineur. Nous avons en vue des recherches beaucoup plus importantes, qui dépassent de loin cet ouvrage et auxquelles il voudrait seulement contribuer : qu'est-ce que travailler ? Comment cette activité sociale parvient-elle, bien ou mal, à ses fins ? Quel est le rôle propre des hommes et des femmes, des travailleurs, dans ce processus ? Comment ce rôle évolue-t-il en fonction des changements dans les moyens de produire ? Qu'est-ce que travailler, c'est-à-dire, qu'on le veuille ou non, engager une part de soi-même dans une activité dominée par les forces étrangères du capital ? Questions que nous persistons à trouver énigmatiques, au point de s'y perdre aujourd'hui quand avec l'accélération des « mutations », on nous dit tout et le contraire sur la place des hommes et des femmes dans le travail aujourd'hui et demain. Ce sont ces questions-là que nous posons.

Lorsqu'il était dit page 7 de l'ouvrage que « *La conviction s'est faite que tout cela pouvait être capitalisé et généralisé* », on lit plus loin que cette capitalisation consistait en fait dans le rapport entre les concepts, appelés « outils intellectuels » et l'expérience du travail.(12) Faut-il le préciser ? Le colloque « travail » en avril 1983 à l'IRM, 64 avenue Blanqui dans le 13^{ème} arrondissement de Paris, sera cité avec les numéros afférents de *Société française*. L'idée de *communauté scientifique élargie* fera l'objet, comme lors du colloque, d'une conclusion en forme d'ouverture par les deux auteurs : *Connaissance des forces productives et communauté scientifique élargie*. (159-245)

Dans le chapitre *Parler du travail, travailler la parole*, (163-203) Daniel Faïta voit dans le dialogue qui est largement à créer entre travailleurs et chercheurs, une condition de cette communauté scientifique élargie. Ceci dit, si parler du travail implique travailler la parole, il pose la question de savoir comment le faire avec les intéressés, selon quelle méthodologie ? (167) Car, ainsi que l'avait formulé Gérard Autechaud durant le stage, le bavardage n'est pas propice à ce dialogue : « Je crois que le problème de la classe ouvrière c'est que... elle arrive pas bien à voir l'ensemble de ce qui lui arrive : chaque fois qu'il y en a un qui parle... il a raison ! Ça colle à notre réalité, c'est *un coup de projecteur*... ! Après, il y en a un autre et c'est un coup de projecteur d'un autre côté, c'est bon aussi. » (171) Nous connaissons bien dans quel lieu que ce soit, en fumant sous la façade ou à la machine à café, ce type d'échange flou qui ne se fixe pas, qui glisse de l'un à l'autre sans début et sans fin. C'est la raison pour laquelle, un texte de Pierre Bourdieu avait été volontairement mis en discussion dès la première séance de travail en commun, pour la présentation abrupte qu'il fournissait des processus de domination linguistique. Le fragment évoquant l'interaction langagière en termes exclusifs de rapports de force, il provoqua d'une part un sentiment positif suite à la lecture d'une pensée brillamment formalisée, d'autre part une réflexion critique qui renvoyait à des situations très concrètes. (179) C'est donc sous la forme d'une distinction des notions d'abstrait/concret fréquemment repris, qu'une forme de *communauté scientifique élargie* a été mise au travail :

L'essentiel de l'idée développée est que les représentations abstraites, codées, permettent de mieux maîtriser et de perfectionner le procès de travail, mais concourent d'un autre côté à recréer de nouvelles « interfaces singulières ». Il y a donc « course de vitesse » entre l'avancée de la codification (abstraction), et recréation de situations concrètes toujours nouvelles. [...] Cette dialectique de l'abstrait et du concret voit son développement entravé par des problèmes relevant essentiellement de deux ordres : l'illusion selon laquelle l'abstrait pourrait intégralement codifier le concret, standardiser les situations de travail, supprimer les singularités, et d'autre part le « domination » de l'abstrait sur le concret, recoupant la division sociale du travail, décalant son pouvoir du côté des propriétaires des moyens de production jusqu'à le confondre avec le pouvoir des dirigeants sur la production. (181-182)

Cependant, l'expérience sera révélatrice d'une autre difficulté montrant qu'il ne suffit pas de s'asseoir autour d'une table et uniquement d'avoir de la bonne volonté. En effet, ces *travaux sur parole* (sous-titre du paragraphe p. 182) des stagiaires recherchent dans le champ de l'expérience à re-catégoriser des situations avec ce qu'il a perçu des emplois d'abstrait et concret chez un enseignant (M. Bartoli). Mais cela amène Yves Schwartz à l'incompréhension. Bref, le pouvoir de l'abstrait, la domination de l'abstrait, semblait conclure à l'échec du dialogue. La relation semblait avoir besoin de se diriger vers cette impasse pour changer de

registre et poursuivre la manifestation discursive par un approfondissement flagrant (183) : « l'interlocuteur s'est approprié la problématique posée par le discours d'autrui au bénéfice de sa propre activité de recatégorisation ». Ce saut dans un autre registre en est, nous semble-t-il, caractéristique avec G. Autechaud (184) :

Ce que j'ai pas bien saisi, c'est ce que tu as dit par rapport au pouvoir de l'abstrait sur le concret. L'abstrait qui serait plutôt du côté du patronat, hiérarchie, et les travailleurs du côté concret. Je pense que, plus ça va et... plus les travailleurs parlent d'abstrait dans leur travail... Parce que l'opérateur-tableau, qu'on a vu au PCV... Il sort pas lui, il va pas dehors ! Il faut qu'il s' imagine l'ensemble de son unité !

G. Autechaud accepte d'abord la problématique formulée pour chercher ensuite comment elle peut être soumise aux contradictions du réel. Nous avons déjà noté la complexité de ce processus de pensée, entre théorie et pratique, mais le dialogue entre Yves Schwartz et G. Autechaud est limpide (185) :

Yves Schwartz : Il y a cette question qui revient sans arrêt sur le rôle des hommes dans la production, hier, aujourd'hui et demain... Pourquoi il nous paraît important que l'homme ait un rôle, en tant que producteur ? Donc il y a à la fois la question de la place compte tenu des changements et, en même temps, derrière, fondamentale, la question de savoir pourquoi il est important qu'on perçoive clairement son rôle...

La réponse de l'opérateur de fabrication à Shell-Chimie est une reprise en main du dialogue : on lui a donné les « outils intellectuels », il s'en sert ! En même temps, en peu de mots, nous comprenons la résistance des institutions sociales, syndicales et politiques pour ce type de démarche ! La pédagogie est certes un peu complexe, mais l'efficacité de la transmission est terrifiante pour les instances de pouvoir. Gérard Autechaud répond à Yves Schwartz :

Il y a quelque chose qui ne me satisfait pas, c'est peut-être au niveau de la communication... mais quand tu dis : ...pourquoi il est important que l'homme conserve un rôle dans la production, j'entends derrière ça... C'est bien ça que tu as dit ? [répétition] Moi ce que j'entends derrière ça, c'est comme si on voulait mener une action volontariste pour conserver une classe ouvrière ! Tu vois ce que je veux dire ? Mais je crois plutôt que la question, pour nous, elle est : hier, l'homme avait un rôle dans la production, aujourd'hui est-ce qu'il a un rôle ? Et demain, avec les nouvelles technologies qui arrivent... ? La phrase qui a été employée, là, ça ferme, dessous c'est comme s'il y avait une action volontariste !

Dans un entretien du 26 octobre 1990, Marcelle Duc sociologue, étudiante dans la première promotion 1989/1990 du DESS (master depuis 2002), était invitée à réagir sur la question du lien entre concept et concret et à cette affirmation entendue de Daniel Faïta dans son séminaire « l'abstraction se fait par accumulation du concret » :

Ce que je dis ne peut pas être dissocié de ma structure en tant qu'individu. Tout est imbriqué. Je disais tout à l'heure que si on ne comprend pas on devient fou, qu'il y avait une question identitaire pour moi. Je suis toujours entre ces deux choses, le concret et son analyse pour que cela devienne, du moins c'est ce que je souhaite, une pratique de vie. Durant cette année, je n'ai pas commencé par remettre en cause. Je me suis dit qu'il devait y avoir une bonne raison à la présence de salariés dans cette formation, c'était pas pour le plaisir d'innover. Donc j'ai cherché par ma pratique. [...] »³⁶

Pour les 10 ans d'APST, les 8 et 9 octobre 1993, les rencontres d'APST se posaient comme problèmes dans le premier thème « Où va le travail humain ? », dans le deuxième « Recherche universitaire et monde du travail : quelles coopérations ? » et pour le troisième « Connaitre le travail pour le transformer ». Dans ce dernier atelier, Daniel Faïta revenait sur la *communauté scientifique élargie* par trois principes³⁷ :

- *La compréhension du travail présuppose l'analyse de l'activité, à savoir l'ensemble des pratiques diversifiées qui trouvent à se résoudre en actes et conduites, évidents ou énigmatiques ;*
- *nul ne saurait résoudre valablement les difficultés de l'analyse par le prélèvement d'observables et leur traitement à l'écart des acteurs du procès observé ;*
- *l'intégration de ceux-ci au tissu des collaborations nécessaires n'est pas pour autant chose naturelle. Si les composantes de l'activité et leur combinatoire résistent au point de vue extérieur, les sujets concernés n'en sont pas moins porteurs – parfois fournisseurs – de catégories imposées par l'image que génère la vision dominante de leurs propres conduites. Les modalités d'expression d'une réalité dont ils vivent la complexité sans toujours la percevoir ne sont pas forcément disponibles.*

1.4. - D'UNE IDEE FONDATRICE A L'ERGOLOGIE

La volonté d'établir des liens profonds et durables avec les milieux de travail sera à nouveau réaffirmée dans la thèse de doctorat d'État soutenue en 1986 par Yves Schwartz. Dans *Expérience et connaissance du travail*, la publication qui en résulte en 1988, dès l'avertissement par l'auteur, référence est faite à l'Institut de recherche Marxiste comme d'un milieu de réflexions et de rencontres stimulantes autour des questions et des enjeux culturels du travail : « *Nos contacts avec les témoins et acteurs du travail en plein devenir, militants, responsables*

³⁶ Article non signé (1991), « Une recherche qui naît et se nourrit de l'appel du concret », dans *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, n° 9, *Regards nouveaux sur le travail*, p. 33-34.

³⁷ FAÏTA D. (1993), « Dix ans d'avancées dans la compréhension du travail ; reconstruire l'objet d'une autre pratique scientifique », *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, Numéro spécial 1993, *Regards nouveaux sur le travail*, p. 25-26.

à divers niveaux hiérarchiques, simples travailleurs, ont été – et restent – un moment nécessaire dans l'avancement des recherches sur un tel sujet ». ³⁸

Dans la présentation de l'ouvrage, Georges Canguilhem affirme d'emblée : « *La connaissance du travail ne saurait donc s'abstraire de l'expérience des forces productives.* » (19)

Dans son introduction, Yves énonce des questions initiales : « Quelles sont les dimensions du travail ? Quelles sont les sphères conceptuelles, quels sont les territoires pertinents à parcourir ou explorer pour tenir sur le travail des propos non mutilants ? » (25)

Plus loin, il précise ce que doivent être les relations entre spécialistes et milieux de travail :

Pour autant, l'expérience intellectuelle qui nous a conduit à livrer cette étude n'a cessé d'approfondir en nous la conscience du risque majeur qui guette quiconque prétend écrire sur ce que font les hommes : la faute de goût par excellence nous paraît être la conceptualisation hâtive, la clôture anticipée de vies ou de fragments de vie anémiés dans leur créativité potentielle à proportion de la cohérence théorique des catégories dans lesquelles ils sont "pensés". La conceptualisation est un bien nécessaire ; mais aussi un mal pernicios, si n'est pas éprouvée la permanence des forces de rappel entre le besoin d'écrire et le besoin de mise à l'épreuve. » (33)

Dans sa démarche d'investigation sur les situations de travail, le positionnement sera donc qu'entre spécialistes du concept et acteurs des forces productives, quelque chose sera à déployer, un travail en commun (34) qui ne se cantonne pas à ce "détour théorique" qui commence par exclure l'expérience même du travail de la démarche de connaissance. (57) Bien au contraire, l'idée d'une coopération profonde entre scientifiques et travailleurs au travers de leurs institutions respectives, qui s'installe dans la durée après avoir été portée par les nombreux commencements dont nous avons fait état, est encore plus magistralement développée par cet ouvrage fondamental et fondateur. La plupart des problématiques liées au travail à cette époque sont soulevées. Notre modeste travail de réflexion trouvera dans cette pensée, et au point où nous en sommes de notre recherche, deux motifs qui nous renvoient à notre expérience de travail tout autant qu'à notre cheminement intellectuel en parallèle.

Le premier se manifeste dans la question posée : « *Le réel est-il un chaos ?* » (131) Cette problématique dont le mérite est grand d'être verbalisée ainsi, provoque dans notre esprit une multitude de réactions contradictoires. Le réel du travail est un chaos en ce sens que ce serait un aveu d'impuissance de percer les mystères de l'activité humaine. Il le serait d'autant plus du

³⁸ SCHWARTZ Y. (1988), *Expérience et reconnaissance du travail*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Terrains, p. 17.

point de vue de l'employeur qui, cherchant toujours à rationaliser au maximum l'agir, se débarrasserait ainsi d'un humain renvoyé à diverses disciplines de traitement de la psyché.

Deuxièmement, il l'est pour les travailleurs qui entretiennent ce mystère, souvent avec talent, pour protéger cette zone de la prédation des prescriptions. Mais nous constatons qu'est bien souvent exclue des possibles l'approche du réel par une méthode créatrice ainsi qu'a pu le faire Ivar Oddone. Ceci nous renvoie à notre deuxième réaction dans un passage du chapitre 7.3 sur la *Faible visibilité et « anormalité » de la classe ouvrière* :

La production capitaliste distribue tendanciellement les individus en ceux qui peuvent se créer au cœur de l'activité sociale des marques explicites et ceux dont les marques à peine déchiffrables de leur singulier impliquent le collectif et s'effacent sous le produit social et anonyme. Un écrivain, un chef d'entreprise, un avocat peuvent exhiber l'un son livre, l'autre son usine, le troisième sa plaidoirie, mais le génie ouvrier, lui disparaît dans le produit ; les solidarités construites, dans les départs à la retraite ; le patrimoine de lutte et d'acquis, dans les mémoires qui s'éteignent les unes après les autres. » (182)

Ce constat, qui est toujours d'actualité, amène des personnes pétées de bonne volonté à transformer en mémoire, en textes ou en musées, ce patrimoine invisible à bien des titres. Il y a toutefois dans l'histoire sociale des périodes fertiles, des réactions, des réminiscences, aussi puissantes que rapidement oubliées, quand elles ont produit leur compte de régulation sur les populations visées. Pour pousser plus loin cette première approche rapide de cet important volet culturel du travail, nous rapprocherons cette dernière citation d'une remarque dans le chapitre 18.9 *Le travail vivant est vivant*, selon laquelle « *On va à de graves mécomptes quand on se préoccupe d'enseigner les travailleurs sans travailler d'abord à formaliser ce qu'ils savent.* » (618) Nous avons assez utilisé par le passé la démarche d'Augusto Boal, avec le *Théâtre de l'invisible*, et surtout le *Théâtre-forum* en analyse du travail et plus largement en animation sociale³⁹, pour en tirer des enseignements :

1. Il sidérant qu'une méthode comme le théâtre-forum soit encore considérée comme innovante, ce qui en dit long sur la frilosité et le peu de considération réservée au travail, aux travailleurs, à l'activité humaine quotidienne.

³⁹ Nous renvoyons à deux livres qui ont été les guides de notre action : BOAL A. (1977/1996), *Théâtre de l'opprimé*, Paris, Éditions La Découverte, coll. Poche / Essais ; BOAL A. (1991/1995), *Jeux pour acteurs et non-acteurs, Pratique du théâtre de l'opprimé*, Paris, Éditions La Découverte. Nous indiquons également notre mémoire de DESS APST en 1997/1998 *Le travail en jeu*, ou avec l'appui de notre Directeur de mémoire Daniel Faïta, nous avons pu baser notre écrit sur une expérience de théâtre-forum mis en place au cours d'un stage d'éducation ouvrière CGT à Avignon avec des agents EDF/GDF du Centre de distribution mixte EDF/GDF. Pascal Béguin (ergonome, au CNAM à Paris à cette époque) participait également à ce travail.

2. Dès qu'un peu de réflexion et de méthode est apportée dans l'approche et la mise en œuvre de la production culturelle à partir du réel des travailleurs, il en surgit une expérience formidable dont le problème devient rapidement la canalisation.
3. Il est donc tragiquement pauvre de dénoncer la culture dominante, pour espérer des contreparties, ainsi qu'ont l'habitude de la faire les syndicats ouvriers ou les partis de gauche.

Nous en venons enfin à une quatrième référence qui se trouve dans le chapitre 21.1 *D'une expérience redécouverte à une connaissance en procès* :

Si le travail n'était pas une expérience, nul ne se poserait la question de sa connaissance. Nous croyons d'ailleurs que si on s'est si peu intéressé au sujet, c'est parce qu'on a longtemps implicitement admis cette hypothèse ; dénier au travail la dimension d'une expérience, c'est admettre qu'il n'y a rien d'autre à en dire que le concept qui le décrit et le prescrit. La connaissance créant ainsi son objet n'a point à s'embarasser de questions épistémologiques : l'acte industriel est homogène au concept.⁴⁰

Ce déni de l'expérience par le pouvoir dominant dans les actes citoyens, et particulièrement du patronat pour le travail, sera également développé par Yves Clot qui a été longtemps associé aux travaux de l'équipe d'analyse pluridisciplinaire des situations de travail à l'université de Provence, dans l'introduction à *Le travail sans l'homme*⁴¹ qui provient en ligne directe de sa thèse⁴² dont la soutenance fût un évènement en 1992 à Aix-en-Provence. Il explique le choix du titre de cet ouvrage « *parce qu'il apparaît toujours plus nettement que tel est le projet implicite de notre civilisation [...] la rationalisation propage le déni du travail, l'illusion du travail sans homme.* »⁴³ Cette affirmation qui va plus loin que le déni de l'expérience puisqu'il s'agit de supprimer l'homme, se base sur le projet METEOR à la RATP, de « train sans conducteur », mais dont l'analyse va montrer qu'il s'agit de supprimer la loge de conduite sur le train, mais non comme en première approximation la conduite du train. Yves Clot en tire un paradoxe, avec d'un côté le souci lancinant d'intensifier le rapport subjectif au travail qui tend à sacraliser l'activité professionnelle, de l'autre cette activité qui est regardée le plus souvent comme un *résidu* temporaire de la modernisation, un objet têt refoulé dès qu'on peut s'en débarrasser.⁴⁴ Nous pouvons dire que l'argument du « travail sans conducteur », n'est

⁴⁰ SCHWARTZ Y. (1988), *Expérience et reconnaissance du travail*, op. cit., p. 745.

⁴¹ CLOT Y. (1995), *Le travail sans l'homme, Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, Éditions la Découverte, coll. Textes à l'appui.

⁴² CLOT Y. (1992), *Le Travail entre activité et subjectivité*, Université de Provence, 2 volumes, 889 pages.

⁴³ Ibidem, p. 6.

⁴⁴ Ibidem, p. 8.

certainement pas à situer comme une volonté humaniste de supprimer des tâches pénibles, ni seulement de réduire les charges de personnel.

Après trois décennies d'expérience individuelle et collective de mise en œuvre de changements profonds de matériels et d'organisations dans l'industrie et les services, nous voyons dans ce mythe élaboré du « train sans conducteur », aujourd'hui le même type de leurre pour chaque projet d'open space dans l'immobilier et le poncif du « mieux travailler ensemble ». La liste serait longue et triste des slogans à la mode selon les préoccupations du moment. Ils renvoient à un autre travail, celui des cabinets de communication serviles et des spécialistes du tamtam patronal à la botte du capital. Il consiste à trouver trois mots en vogue à jeter en pâture aux travailleurs dont les compétences sont, non pas élargies, mais malheureusement très restreintes, à des organisations syndicales tellement coupées de la réalité du travail, que le travail d'opinion suffira bien à leur maigre appétit. La tendance à essayer de se passer de l'homme par une *folie rationnelle*, pour reprendre le titre du livre de Bernard Doray, après qu'Yves Schwartz il y a 30 ans et pour Yves Clot 20 ans, aient parfaitement repéré la volonté patronale, s'est encore accentuée avec la mise en place des *ERP* ou en français PGI, dans tous les domaines de l'industrie, des services, du soin, de l'éducation, dans le secteur public, les petites et les grandes entreprises. Le rêve de se passer de l'homme au bénéfice de quelques-uns est plus que jamais en vogue et la machine à envoyer des os à ronger à l'opinion dans les réseaux de communication est parfaitement au point. Notre dette est grande vers les initiateurs de ce courant humaniste d'avoir élargi l'étude du travail aux activités humaines, et de pouvoir ainsi espérer que soit examinée plus sérieusement, par la population toute entière, dans une démocratie renouvelée, la place de l'Homme et la sauvegarde de notre planète tout autant menacée par cette folie.

Face à cette emprise actuelle sur les esprits, il nous faut porter une attention particulière aux propos précédents d'Yves Clot sur l'activité comme *résidu*. En 1997, Yves Schwartz nous invite dans son introduction *Travail et ergologie de Reconnaissances du travail*,⁴⁵ à voir, dans la pénombre de l'activité, à l'écart des dramatiques d'usage de soi, par les interstices, ce qui se joue dans ce que d'aucun ont tôt fait d'appeler des « petites choses » ou les *Petits riens*, pour reprendre le titre de l'ouvrage de Pierre Macherey en 2009. Le philosophe Guillaume Le Blanc quant à lui, défend, dans un ouvrage dont le titre *Les maladies de l'homme normal* renvoie évidemment à Georges Canguilhem : « *Il est temps de réhabiliter les déplacements imperceptibles de la vie ordinaire et de ne plus voir en eux des piétinements insignifiants, ou*

45 SCHWARTZ Y. (1997), « Travail et ergologie », dans SCHWARTZ Y. (sous la dir. de), *Reconnaissances du travail – Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Le travail humain, p. 19-37.

*pire, des retards, des arrêts idéologiquement condamnables pour une époque qui a privilégié, au point que certains en ont fait un slogan post-moderne, la vitesse, le mouvement spectaculaire sur toute autre forme de mobilité. »*⁴⁶ Notre existence quotidienne se décalerait légèrement mais en permanence. Il la qualifie donc *d'existence tremblante* « *car nous vivons sur des chaussées glissantes que nous fabriquons avec nos corps, nos pensées, nos désirs, dans notre usine mentale. »*⁴⁷ Là où l'homme ordinaire paraît le plus passif qui soit, « *En réalité, il fabrique autre chose au moment même où il use de l'objet attendu. »*⁴⁸ À la suite, Le Blanc utilise une formule dont il a le secret pour nous faire comprendre que le dominé réalise parfaitement bien la prescription qui plane au-dessus de sa tête « *sans pour cela laisser toute sa tête dans la prescription. »*

Nous voyons ainsi clairement que les opinions qui colportent une aliénation ou un abêtissement du téléspectateur, n'imaginent jamais par ailleurs ce que « fabriquent » les individus pendant ces heures et avec ces images.⁴⁹

À la puissance des vents dominants, correspond un cabotage à l'abri des côtes, qui récupère ce qu'il trouve sur son chemin, qui fait un art de son braconnage mais contribue grandement à créer des normes et des significations valables pour la société toute entière.

Nous le voyons bien dans notre vie professionnelle, à mesure que l'organisation du travail réduit de plus en plus les marges de manœuvre pour répondre à ses intérêts à court terme, la créativité de chacun baisse en proportion malgré les appels désespérés pour innover, l'engagement n'est plus que de façade. Quand l'activité des travailleurs est réduite à des scripts à répéter, à des formulaires à remplir, à l'exécution de tâches, ils savent souvent mieux que les anciens, donner le change en ne rendant que le peu demandé, en attendant patiemment le soir, le week-end, les vacances. Les syndicalistes grincheux qui voient chez les jeunes un problème générationnel devraient s'approcher de l'activité pour s'apercevoir bien vite que si les recompositions des tâches ne se font pas nécessairement au bénéfice de l'entreprise, ni systématiquement au détriment du salarié. Bref, la situation au travail ressemble à un soufflé magnifique dont la première caractéristique n'est pas le chiffre d'affaires, mais l'extrême fragilité des dirigeants, pour peu qu'un salarié ait le réflexe de ramasser une épingle en entendant parler d'Adam Smith.

Pour reprendre notre fil chronologique, l'idée fondatrice d'APST a été rappelée en 1991 par Yves Schwartz :

⁴⁶ LE BLANC G. (2004), *Les maladies de l'homme normal*, Bègles, Les Éditions du Passant, coll. Poches de résistance / Essai, p. 166.

⁴⁷ Ibidem, p. 167.

⁴⁸ Ibidem, p. 178.

⁴⁹ Ibidem, p. 178-179.

« Ayant initié avec quelques collègues un ensemble d'enseignements, de recherches, de coopérations pluridisciplinaires sur le travail, sur l'hypothèse fondatrice que toute connaissance du travail suppose sa mise à l'épreuve constante par l'expérience du travail, nous avons été amenés à donner un sens plein à ce moment de l'apprentissage par le concept de situation concrète. La réalité de l'activité et des situations ne commençait vraiment à s'éclairer que si et quand le concept parvenait à mesurer les limites de sa puissance d'anticipation. »⁵⁰

L'ouvrage de 1997 déjà cité *Reconnaitances du travail, Pour une approche ergologique*, signe la mue avec le nouveau siècle et l'Euro, d'APST à l'ergologie. Entre temps, il y avait eu la chute du mur de Berlin, et tout d'un coup les « forces productives » avec des guillemets, vont sembler désuètes. Il est pourtant important d'y relever que le passé fondateur est toujours réaffirmé :

Lorsque, en 1983, nous avons initié ce dispositif qui devait engendrer APST, nous [Y. Schwartz, D. Faïta, B. Vuillon] avons un triple souci :

- *penser les changements du travail à travers les échanges entre les concepts et les expériences ;*
- *prendre comme partenaires de ce projet les protagonistes eux-mêmes dans leur plus grande diversité ;*
- *prendre en même temps comme objet l'acte au fond éminemment problématique de conceptualiser l'activité des autres.*⁵¹

Il est intéressant de noter que le terme ergologie, fort proche phonétiquement d'ergonomie, trouve son origine chez G.-G. Granger, qui avançait l'idée « d'une ergologie "transcendantale" qui conjoindrait aux usages traditionnels du mot travail, une pertinence du terme dans le champ langagier et proprement scientifique. »⁵²

Le terme *Ergologie* suggérait une façon modernisée de réévaluer la distinction classique entre *praxis* et *poièsis*, entre champ de la production d'artefacts et champ de l'action orientée par les valeurs »⁵³

L'ergologie est un moment singulier d'un débat entre les normes antécédentes et des tentatives de renormalisation. En 1997, dans *Travail et politique*, la communication d'Yves Schwartz aux secondes rencontres APST-APRIT, un reproche imaginaire est adressé à l'Ergologie :

Vous vous intéressez au travail, vous vous immergez dans les situations de travail : c'est votre droit. Vous prétendez que la dynamique de connaissance de ces situations

⁵⁰ SCHWARTZ Y, 1991, « Autour d'une hypothèse fondatrice... quelques présupposés », dans *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, n° 9, Regards nouveaux sur le travail, p. 9-12.

⁵¹ SCHWARTZ Y. (1997), « Travail et ergologie », op. cit., p. 7-8.

⁵² Ibidem, p. 23.

⁵³ Ibidem.

*doit inclure les protagonistes de celles-ci : pourquoi pas, si vous y tenez vraiment. Mais comprenez que cette décision d'associer à l'exercice de votre métier des gens qui, au mieux, ne peuvent être experts que de leur seule situation, renforce les limites, réduit encore la portée de vos propos. Vous travaillez dans le microscopique, vous ne faites que passer d'une situation singulière à une autre qui ne l'est pas moins. Scientifiquement, vous ne permettez aucune généralisation. Politiquement, vous optez pour la myopie volontaire : car ce qui rend compte de vos objets vous échappe. La politique se joue au niveau des grandes décisions ou des déterminations macroscopiques dont vous recueillez les conséquences au bout du réel où vous vous placez.*⁵⁴

Bien sûr, les myopes ne sont pas toujours ceux qui s'approchent le plus du réel. D'autant que nous-mêmes, ne sommes pas bien sûr d'être au clair avec ce qui a vraiment changé dans le passage d'APST à l'Ergologie. Nous tenons à préciser modestement que notre situation de travailleur-étudiant, peu connaisseur des arcanes de l'université, ne nous permet pas de cerner au mieux les contours de cette évolution. Mais pour clore ce voyage autour d'une intention et de sa mise en œuvre, nous allons utiliser deux sources pour essayer de décrire ce que nous en percevons : une présentation qui en est faite par Yves Schwartz en 1997 lors des rencontres APST-APRIT, la description de Renato Di Ruzza dans sa *Lettres aux amis* de 2003.

La première référence d'Yves Schwartz nous permet de repartir de notre fil conducteur dans ce chapitre, de ce qui sera à la base de notre problématique à venir⁵⁵ :

Tout autant et mieux peut-être que “communauté scientifique élargie”, à propos de ces dispositifs, nous avons parlé de travail en commun des formes de culture et d'inculture spécifiques, ou de processus socratique à double sens, entre ceux dont le métier est plutôt de manipuler concepts et modèles à des distances diverses des processus ergologiques qu'ils visent et les protagonistes mêmes de ce processus. À réfléchir sur notre propre expérience de dispositif synergique, et sur ceux qui nous ont inspirés ou se sont développés depuis, nous croyons que des régimes de production de savoir authentiques sur l'ergologie supposent quelque chose comme des “dispositifs à trois pôles”. Ayant récemment développé un peu longuement cette idée⁵⁶, nous ne mentionnerons ici que le canevas tout en rappelant au lecteur que c'est bien dans ce cadre que nous avons collectivement tenté d'élaborer des savoirs dont cet ouvrage porte témoignage. [...] À un premier pôle, les disciplines constituées et en redéfinition permanente. On en verra à l'œuvre dans cet ouvrage. Mais comment ceux qui sont à ce premier pôle auraient-ils le privilège d'anticiper les questions pertinentes et d'y agencer chacun leur patrimoine théorique sans que

⁵⁴ SCHWARTZ Y. (2000), « Travail et politique », dans SCHWARTZ Y., *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail & activité humaine, p. 635.

⁵⁵ SCHWARTZ Y. (1997), « Travail et ergologie », op. cit., p. 30-32.

⁵⁶ Ref. à SCHWARTZ Y. (1996), « Ergonomie, philosophie et exterritorialité », dans DANIELLOU F., *L'ergonomie en quête de ses principes*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail, p. 141-182.

“des forces d’appel à savoir” ne les aident et contribuent à les réajuster au sein des processus ergologiques diversement créateurs ? [...]. Tel serait le second pôle, celui “des forces d’appel, de rappel et de savoirs investis dans l’activité” (qui a vocation à associer l’ensemble diversifiés des protagonistes intéressés). Le troisième pôle, faut-il l’appeler philosophique ? Épistémologique ? Éthique ? Il n’appartient au fond à aucune discipline en particulier. Il ne s’agit ici que de veiller à l’immanence dans l’échange entre les deux premiers pôles de ce qu’on a appelé la discipline ergologique.

La seconde référence sera constituée par le regard de Renato Di Ruzza sur l’aventure ergologique.⁵⁷ Par rapport à ce que nous venons d’écrire précédemment, l’auteur nous propose une respiration salvatrice : *« Quand les choses sont compliquées, il faut essayer d’avoir les idées claires, et pour qu’elles soient claires, il faut parfois qu’elles soient simples. Tentons donc de simplifier au maximum pour engager la réflexion, avant d’explicitier les thèses ici défendues. »*⁵⁸

La longue et belle histoire de l’analyse pluridisciplinaire des situations de travail à Aix-en-Provence, gagne en effet à entendre que *« la démarche ergologique repose sur un positionnement originel et principiel fondamental : rien de sérieux ne peut être dit sur le travail indépendamment de ceux qui travaillent. »*⁵⁹

Il est rappelé par l’auteur que c’est à partir de l’analyse du principe de fonctionnement du “modèle productif taylorien”, qu’est apparu un écart plus ou moins grand mais toujours présent, entre la prescription élaborée par le bureau des méthodes et l’activité réelle, concrète, des travailleurs à leur poste de travail. Une des conséquences est que, malgré la volonté d’organiser “scientifiquement” le travail d’autrui, il est impossible de prévoir ce que font réellement les personnes, toute activité humaine est inanticipable⁶⁰ :

*Elle [l’activité] est toujours un lieu de rencontres singulières entre le prescrit, le prévu, l’anticipé, le normalisé, et l’histoire personnelle des êtres humains. Et seule la personne concernée peut dire, plus ou moins facilement, les raisons de la manière dont elle gère l’écart entre les normes antécédentes de toutes natures et son activité réelle. Ce positionnement a été défini par Y. Schwartz, fondateur de l’ergologie, dans sa thèse de philosophie publiée sous le titre *Expérience et connaissance du travail* en 1988 et reprécisé 15 ans plus tard dans son ouvrage *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*. Il s’agit d’un principe épistémologique, et c’est ce principe qui définit l’ergologie (et non pas son “objet” qui serait par*

⁵⁷ DI RUZZA R., HALEVI J. (2003), « L’aventure ergologique », dans *De l’économie politique à l’ergologie, Lettre aux amis*, Paris, L’Hamattan, coll. Économie et Innovation, Série Krisis, p. 51-85.

⁵⁸ Ibidem, p. 51.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem, p. 51-52.

exemple “le travail”). Il y a en effet dans le domaine de la connaissance deux manières polaires de produire des savoirs. La première se réfère à “l’épistémique” : c’est le domaine des sciences, avec la définition d’un objet, l’élaboration d’une théorie faite d’un “système de concepts”, la mise en place et en œuvre d’un processus de couplage entre cette théorie et l’objet réel (par exemple le “dialogue expérimental”), l’ensemble devant aboutir au “consensus pragmatique” liant la communauté des scientifiques, tel qu’il a été défini par Thomas Kuhn. La seconde constitue la démarche ergologique, qui traite des activités humaines, et les conditions portant sur la définition de l’objet, sur les méthodes, sur l’articulation des concepts, et sur leurs rapports au présupposé “réel” sont différentes. Cette démarche comporte deux aspects :

- le processus de couplage ne peut passer que par la confrontation des savoirs de ceux qui vivent l’activité sociale et tentent de la conceptualiser, ce qui suppose que ces savoirs soient commensurables (insistons sur le fait que ce qui est confronté, ce sont des savoirs et non une théorie et une expérience) ;
- la dimension pluridisciplinaire est à la fois nécessaire et difficile à définir, puisque les disciplines ne se définissent que par rapport au champ épistémique ; or admettre les disciplines, c’est admettre des “compétences disciplinaires” acquises dans ce champ, ce qui est contradictoire avec le principe même de la démarche ergologique.

Nous ne saurions abandonner “le petit livre vert de l’ergologie” sans reprendre le ferme refus d’une hiérarchie des savoirs, pour ne considérer toutefois que les disciplines qui admettent un dialogue minimal avec les protagonistes des activités et des gestes. Renato Di Ruzza nous fait en conséquence bénéficier d’une classification qui pourrait passer pour un trait d’humour, si elle ne correspondait pas terriblement à la dure réalité des métiers de l’intervention⁶¹ :

- La posture de “l’expert”. Pour comprendre ou interpréter ce qu’ils font, les protagonistes s’adressent aux compétences d’un “extérieur” censé leur expliquer.
- La posture du “conseiller” s’en déduit immédiatement : quel est l’intellectuel, “savant en sciences humaines et sociales” qui n’a jamais envisagé d’être “conseiller du Prince”, et quel est le Prince, aussi petit soit-il, qui ne s’est jamais entouré de “conseillers” ?
- La posture de l’expérimentateur. Ce savant en sciences humaines va sur le terrain parce que le terrain est son objet d’analyse.
- La seconde posture qui découle de “l’idéologie de terrain” est celle de “l’empiriste” : le travail théorique et conceptuel ne sert à rien, la réalité du terrain se donne à voir immédiatement, et sa description suffit à sa connaissance.

⁶¹ Ibidem, p. 65-68.

- *La dernière posture est celle du “ théorisateur”. Elle repose explicitement sur la reconnaissance de l’existence de savoirs savants et de savoirs non savants et donc sur la reconnaissance de ces derniers) et sur la nécessité d’un dialogue entre les deux.*

Nous notons enfin que le dernier congrès de la Société internationale d’ergologie (SIE), qui s’est tenu à Aix-en-Provence du 29 au 31 août 2016, avait pour thème général : Produire des connaissances sur l’activité humaine. L’appel à communication était le suivant :

L’activité humaine est un objet de connaissances particulier. Elle se distingue des autres objets de connaissances, notamment des objets inertes et des objets vivants non humains (végétaux et animaux) par le fait qu’elle est le lieu de débats de normes. Le mode de production de connaissances qui la concerne doit nécessairement tenir compte de cette spécificité. Le 3ème Congrès de la SIE se donne pour objectif de faire le point sur toutes les implications épistémologiques, praxéologiques et axiologiques de cette nécessité, implications qui ont des conséquences directes sur le gouvernement et la gestion du travail et du politique.

Pour en terminer avec cette partie, il nous faut également faire état du colloque « Penser et réaliser la transformation du travail : l’apport de la démarche ergologique et de l’œuvre d’Yves Schwartz » qui a eu lieu les 12, 13, 14 octobre 2017 au CNAM à Paris. L’appel à contribution était le suivant :

Ce que propose la démarche ergologique, c’est la co-production des savoirs pour transformer le travail et plus largement la vie sociale. Le projet scientifique du colloque est le suivant : l’approche ergologique, son histoire et ses questions, intéressent a priori tous ceux qui explorent à leur façon les méandres de la vie humaine, mais aussi quiconque veut réfléchir à sa propre activité et à celle des autres, reconsidérer les manières de faire et d’agir, ouvrir de nouvelles perspectives dans les façons de travailler, d’agir et de vivre.

Cette approche, dont notre présent a vivement besoin, est pourtant insuffisamment connue et parfois considérée comme complexe à appréhender. Tel est le constat à l’origine du colloque international pour lequel est publié cet appel à contributions.

Il n’y a pas d’un côté ceux qui savent et de l’autre ceux qui pratiquent. Rien ne peut se comprendre de la vie humaine (activité de travail, activité de vie quotidienne, activité de recherche, activité artistique, activité d’intervention, activité syndicale, activité politique, activité d’apprentissage...) sans remettre en question la séparation confortable entre « Expérience » et « Connaissance » du travail et de la société. Chacun est porteur à la fois de connaissance(s) et d’expérience(s) dont il faut obstinément penser et organiser la rencontre.

Ces deux importantes initiatives pour ce qui concerne 2016 et 2017, montrent clairement que l’initiative originale impulsée il y a près de 35 ans par Yves Schwartz, Daniel Faïta et Bernard Vuillon, que les problématiques soulevées alors, qui ont été reprises de multiples

façons, trouvent encore à se renouveler au travers de manifestations ambitieuses. Une des raisons que l'on pourrait avancer pour l'expliquer est d'abord que de l'organisation tayloriste à la gestion informatique globale, les causes ne manquent malheureusement pas de se pencher sur les situations sociales, qui du XIX^{ème} au XXI^{ème} siècle, repoussent toujours plus les limites de la sollicitation des corps et des esprits. Ceci n'enlevant rien à la qualité et la ténacité des personnes qui portent ces initiatives, ni à la justesse des thèmes proposés.

CHAPITRE 2. - OBSTACLES EPISTEMOLOGIQUES ?

Dès la présentation en 2015 de notre projet de thèse, nous avons l'idée que notre recherche passerait par cette étape importante des obstacles épistémologiques, que Gaston Bachelard nous avait mis en tête il y a bien longtemps, par l'achat d'occasion chez Gibert à Marseille, d'un ouvrage de textes choisis sur l'épistémologie. Nous avons dès lors repéré dans *La psychanalyse de la connaissance objective*⁶² :

C'est en termes d'obstacles qu'il faut poser le problème de la connaissance scientifique. [...] Le réel n'est jamais "ce qu'on pourrait croire" mais il est toujours ce qu'on aurait dû penser. La pensée empirique est claire, après coup⁶³, quand l'appareil des raisons a été mis au point. En revenant sur un passé d'erreurs, on trouve la vérité en un véritable repentir intellectuel. En fait, on connaît contre⁶⁴ une connaissance antérieure, en détruisant des connaissances mal faites, en surmontant ce qui, dans l'esprit même fait obstacle à la spiritualisation ».

Il en est de même que pour un premier travail. Lorsque plongé d'un coup, un matin, dans un milieu inconnu avec le sentiment que tout le monde vous observe comme une bête curieuse, et qu'on vous lâche bientôt avec une tâche à faire et cet ouragan d'informations dont vous pensez n'avoir rien retenu, les obstacles épistémologiques prennent la forme d'une grosse boule à l'estomac. Heureusement il y a les autres et quelques indications sympathiques, toujours au moins un regard complice, une alliance vite nouée, un petit succès rapide, qui font qu'au lieu de détalé, qu'on soit serveur dans un bar, électromécanicien ou chargé d'études. On reste ! Et cette épreuve constituera, avec beaucoup d'autres, ce qu'on nomme l'expérience. Car c'est à mesure que ces obstacles sont levés, écartés pour certains, incorporés pour d'autres dans des gestes ou des séquences, qu'on en vient à entendre son nom lié à la fonction, et sans s'en apercevoir vraiment, être amené à penser qu'on est du métier parce que les autres nous ont reconnu comme tel. C'est pour l'avoir souvent connu comme travailleur, que l'analyste et le syndicaliste ont toujours été très attentifs à ces phases d'apprentissage, si riches d'enseignements sur l'entreprise et les métiers.

Et en effet, Bachelard précise en une page extrêmement dense qu'il ne s'agit pas des obstacles externes, mais dans l'acte même de connaître qu'apparaissent des lenteurs et des troubles : « *c'est là que nous montrerons des causes de stagnation et même de régression, c'est là que nous décèlerons des causes d'inertie que nous appellerons des obstacles*

⁶² BACHELARD G. (1971), *Épistémologie, Textes choisis*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sup., P. 158.

⁶³ "après coup" en italiques dans le texte.

⁶⁴ "contre" en italiques dans le texte.

épistémologiques. »⁶⁵ C'est pourquoi, il nous semble avoir perçu dans notre cheminement personnel que c'est ce retour sur les commencements, et la manière dont se départagent les idées, sur lesquels il faut revenir sans cesse. Pris par le développement, les acteurs ne peuvent pas avoir le discernement de voir où se situent les intérêts réels des uns et des autres, car l'action est le fruit d'un engagement qui mêle inévitablement l'ancien et le nouveau, l'apport extérieur et les convictions propres, des personnes aux parcours différents. On peut supposer qu'un groupe d'acteurs ayant l'idée saugrenue d'analyser ce moment de l'impulsion, mettrait fin immédiatement au processus d'élaboration.

2.1. - CONNAISSANCE DE L'EXPERIENCE DES TRAVAILLEURS

Attilio Muni a réalisé un film vidéo au sujet des travaux d'Oddone pour son mémoire APST en 2003/2004. Il comprenait des interviews d'Ivar Oddone, d'Yves Schwartz et de Daniel Faïta.

Daniel Faïta est filmé dans la fameuse grande salle de cours du 6^{ème} étage, avant que le bâtiment ne soit complètement rénové à partir de 2017, que tout étudiant depuis 35 ans ne peut revoir sans émotion. Il situe d'abord le travail d'Oddone au XX^{ème} siècle dans une Italie intellectuellement créatrice, qui avait pris une avance considérable dans de nombreux domaines de la vie politique et sociale. Il est vrai que le Parti communiste français de Maurice Thorez et le Parti communiste italien inspiré par Gramsci, n'avaient pas la même vitalité ! Daniel Faïta pense qu'Oddone est l'héritier de ce mouvement-là. Nous apprenons par ce film que Daniel Faïta et Yves Schwartz ont découvert les travaux d'Oddone quand en 1981, celui-ci coopérait avec la Mutuelle des travailleurs à Marseille sur les risques professionnels. Alors qu'ils étaient tous deux engagés et présents dans la vie syndicale, dans la formation professionnelle, cette découverte et la rencontre qui en a suivi avec Oddone a été de leur aveu un choc qui a totalement changé leur façon de penser les rapports avec un public d'étudiants non-traditionnels. Dans cet entretien filmé, Daniel Faïta parle de la découverte d'un nouveau régime de production des savoirs. Car jusque-là, l'échange ou le débat, la circulation des idées, butait sur le problème de la matérialisation, de la formalisation des idées nouvelles qui pouvaient en découler. Cette difficulté était une question insoluble, un obstacle infranchissable jusqu'à ce qu'Oddone, avec *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, montre la possibilité concrète de création d'une instance de production d'idées, avec une mixité de personnes d'origine diverses, dans le but d'approfondir les savoirs sur le travail, de formuler des savoirs incorporés.

⁶⁵ BACHELARD G. (1971), *Épistémologie, Textes choisis*, op. cit., p. 158.

Daniel Faïta explique que cet ouvrage était devenu tout d'un coup la révélation d'un chantier à ouvrir. Exprimé ainsi, nous retrouvons une problématique identique à celle d'Ivar Oddone telle qu'il l'exprime dans son entretien. Nous ne pouvons pas retranscrire mot à mot son contenu car ce qu'on entend de son envie de comprendre l'activité de travail, n'est pas suffisamment dans ses mots. Sauf, peut-être « *J'avais besoin d'être capable de remplacer le sujet parce que c'était la seule condition qui pouvait me permettre de faire une recherche. C'est l'aspect fondamental.* » Plusieurs écoutes font ressentir que cet homme a un formidable goût des autres, qu'il a beaucoup cherché avec son corps, les situations comme il dit. Il y a une telle force, plutôt une puissance de connaître, avec une telle conscience politique, que les mots ne disent vraiment pas tout. Mais il nous laisse quelques fragments « *Après ils ont compris qu'ils avaient des choses à m'apprendre. J'ai établi un rapport avec eux... sans limites.* » La traduction du titre « *Redécouvrir...* », n'est pas valable pour lui car il n'y avait rien à redécouvrir, on n'a jamais découvert l'expérience ouvrière ! Ivar Oddone lâche une phrase qui résonne juste pour ceux qui sont d'un âge suffisant pour en avoir longtemps désespéré : « *Le communisme français n'a jamais compris l'importance des hommes.* »

Nous voilà donc avec le premier obstacle épistémologique qui a été exprimé par Ivar Oddone lorsqu'il dit au sujet de l'expérience des ouvriers « *J'avais besoin de connaître des situations que je ne connaissais pas* » ou quand Daniel Faïta fait état de l'obstacle infranchissable constitué par la formalisation de l'expérience au travail. Nous avons déjà noté qu'à l'IRM dès 1980, il s'agissait de comprendre pourquoi le travail est à la fois un enjeu social et de connaissance. Wolikow de son côté, dès l'ouverture du colloque Travail en 1983, pointait les difficultés du mouvement ouvrier à formaliser l'expérience ouvrière. Pour l'introduction de son atelier, Yves Schwartz se demandait à quelles conditions une connaissance du travail était possible quand la contribution possible des travailleurs à l'élaboration de connaissances sur le travail n'allait pas de soi. Plus concret, Jacques Durrafourg questionnait la pratique en constatant qu'il ne suffit pas de collecter des données. Avec APST, le souci de prendre comme partenaires les protagonistes du travail sera sans cesse réaffirmé et deviendra avec l'ergologie le pôle des forces d'appel et de rappel.

Lors d'un entretien enregistré le 29 novembre 2016, Daniel Faïta nous a raconté un évènement qui donne bien la mesure des difficultés qui ont pu se présenter. Ainsi cet ancien ouvrier puis technicien dans une grande entreprise de construction de véhicules, était conseiller municipal d'une ville importante (plus de 60 000 habitants) et conseiller régional lorsque qu'il était intervenu lors du fameux stage de 83/84 à Marseille, dans le module de formation « *Rôle du travail et de la conscience ouvrière dans l'histoire* ». Il était chargé du contenu « *Une nouvelle "centralité" de l'entreprise ?* » L'histoire narrée se déroule après 1993 et il était alors

devenu député (il l'est resté durant presque vingt ans) et maire de cette commune (plus de vingt ans).

Il a été une des chevilles ouvrières de la genèse d'APST. À l'époque, Bernard Vuillon, Yves Schwartz et moi-même, nous faisons quasiment du porte à porte auprès des participants éventuels de cette aventure, qu'il s'agisse de syndicalistes, de militants politiques, de travailleurs, responsables dans leur entreprise à titre professionnel, gestionnaires. Les mutualistes ont été aussi associés à cette démarche, essentiellement la Mutuelle des travailleurs qui a appuyé l'initiative de façon précieuse, pendant assez longtemps. Du fait des relations de Yves Schwartz avec des militants politiques de haut niveau, notamment membres de la Commission économique du Comité central du Parti communiste, nous avons rencontré un militant de premier plan qui était déjà Maire et Député du Rhône. Cet ancien métallurgiste, ancien ouvrier est devenu Député-Maire de l'endroit où il travaillait. C'est un personnage historique qui avait, entre autres qualités, une façon extrêmement efficace d'exprimer son expérience de travailleur. Il avait pris du recul par rapport à son travail pour le transformer au profit de son engagement militant, de son engagement d'élu, etc. Pour nous, c'était un personnage remarquable. C'est certainement celui qui m'a le plus appris sur l'entreprise et sur les questions qu'on pourrait désigner comme le sens du travail, le sens de la vie en société. C'est vraiment quelqu'un d'important.

Comme chaque fois que nous allions à Paris, nous faisons des séjours savants dans les grandes librairies, histoire de nous fournir en ouvrages nécessaires. Très naturellement, il nous est venu à l'idée de lui fixer rendez-vous aux PUF, boulevard St-Michel, dans cette immense et extraordinaire librairie sur plusieurs étages, où tout ce qui se publiait était en rayon. Nous nous rendons donc aux PUF, nous consultons les ouvrages, nous faisons nos achats. Mais l'heure convenue était largement passée et toujours pas de député en vue ! On s'est dit qu'il avait dû être retardé à l'Assemblée nationale, par une durée un peu imprévue de la session. Nous concluons à la triste nécessité de nous en aller et là, et en sortant, comme on dit de manière populaire, "on est tombé sur lui", parce qu'il était sur le trottoir du boulevard St-Michel, à attendre on ne savait quoi. On part déjeuner ensemble et il nous révèle à ce moment-là qu'il n'avait pas osé franchir le seuil de la librairie des PUF, pour une raison qu'il ne me convient pas de chercher à mettre en mots, à expliquer encore moins. Expliquer est quelque chose de ridicule dans ce cas particulier, il n'avait pas trouvé la forme de courage nécessaire pour franchir le seuil. Et ça c'est quelque chose de tout à fait extraordinaire sur quoi je ne me suis jamais permis de gloser, ni de dissenter, dans la mesure où ça échappe à ce type d'approche. Mais c'est quand même hautement significatif de ce que peuvent être, la formule d'Yves Schwartz s'applique à plein, une image peut-être pauvre de la science, celle qu'on va chercher sur les rayons d'une bibliothèque, une image forte, celle dont il était porteur sans même en être conscient, mais qui excluait pour lui, qu'il passe dans l'autre monde. C'était quelque chose de cet ordre-là. Il n'y avait

pas de rencontre, et pour à nouveau citer Yves Schwartz, de 1980 et quelques, “on était face à l’incommunicabilité des paradigmes”.

2.2. - COMMUNAUTE SCIENTIFIQUE ?

Le deuxième obstacle va être constitué par une nette différence dans les orientations qu’apporteront d’une part le courant créé par l’IRM dans les années 80 et d’autre part Oddone dans ses travaux. Pour ce qui concerne le marxisme français, nous devons à Bruno Trentin un avis qui n’a évidemment pas vocation à lui seul à résumer un marxisme que nous savons très imprudent de qualifier d’orthodoxe :

Il ne fait pas de doute que les difficultés et les démentis auquel ont été confrontées la lecture “paupériste” des analyses de Marx et la théorie de la formation de la “conscience de classe” qui lui est liée sont à l’origine de la “crise du socialisme et du marxisme théorique” du début du XX^{ème} siècle, ainsi que des tentatives visant “renverser le marxisme”, à le transformer de théorie de la société capitaliste en théorie de la formation d’organisations humaines, capables de promouvoir le passage à une nouvelle formation sociale.⁶⁶

D’autre part, le travail du médecin turinois a trop souvent été réduit aux stages de 150 heures ou aux instructions aux sosies. Dans *La réponse de Gramsci*, Trentin différencie une pensée plus complexe :

Dans ses écrits de prison surtout, le producteur collectif reste le sujet, le protagoniste du processus révolutionnaire. Et même au moment où sa réflexion “autocritique” revient sur le problème du parti politique, de l’intellectuel collectif de la classe ouvrière, elle reste axée sur la formation – depuis l’intérieur de la lutte des classes – d’une “conscience des producteurs” capable de garantir une hégémonie de la classe ouvrière par rapport aux autres classes subalternes ; qui ne confonde jamais la fin avec le moyen, l’instrument du pouvoir avec l’objectif de la transformation de la société à travers l’émancipation du travailleur, si grands que soient les sacrifices transitoirement nécessaires.⁶⁷

Oddone a également une approche très complexe du collectif par une notion de « compétences professionnelles » qu’il applique aux ouvriers d’abord, et à lui, aux spécialistes de la même manière par la suite. Il y a une différence d’approche essentielle avec les Français et la « communauté scientifique élargie », qui à notre sens se restreint à des questionnements autour de la connaissance avec l’outillage conceptuel. D’autant qu’au fil du temps, nous verrons

⁶⁶ TRENTIN B. (2012), *La cité du travail, La gauche et la crise du fordisme*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Poids et mesures du monde, p. 221.

⁶⁷ Ibidem, p. 232.

que dans le discours, cette attache va s'affaiblir pour ne devenir dans les trois pôles de l'ergologie qu'une « instance de validation ».

Évidemment cette appréciation va pouvoir apparaître lapidaire, car il est tout à fait injuste de réduire ainsi l'action de tous les chercheurs, spécialistes et universitaires qui participaient au colloque Travail en avril 1983 à ce qu'a pu en faire l'ergologie.

Yves Clot au Laboratoire de clinique de l'activité du CNAM à Paris a constamment renouvelé l'héritage oddonien. Tout en faisant partie du Laboratoire de clinique de l'activité au CNAM, Daniel Faïta, de son côté en sciences de l'éducation à Aix en Provence, a poursuivi ses travaux sur l'usage de la vidéo en analyse des situations de travail sur les pratiques des enseignants, sans jamais perdre de vue la filiation turinoise, avec ses collègues chercheurs du Laboratoire de recherche ERGAPE.

Il faut également préciser que les « forces productives » n'étaient certainement pas des alliés de même poids en Italie et en France à la fin du XX^{ème} siècle, et prendre aussi en compte l'affaiblissement considérable des syndicats en France depuis 30 ans.

J'ai le souvenir que travaillant alors près du centre-ville à Aix en Provence en 2010, j'avais remarqué une scène étonnante. Les locaux de la direction régionale étaient constitués par un grand bâtiment de 7 niveaux inséré dans un ensemble d'habitations privées. L'entrée se faisait par les parkings en sous-sol pour le personnel et par une rue piétonne au-dessus ou un grand rond-point en face du Grand théâtre en dessous. Les deux accès débouchaient sur un joli patio. Un jour de grève, je fumais avec d'autres collègues en attendant le discours d'un responsable syndical devant le directeur régional. La joute verbale dans ce lieu vite noir de monde, constituait un exercice très prisé par les uns et les autres. Ceux qui travaillaient comme moi dans le site attendaient avec des retraités que les collègues des bases opérationnelles des environs trouvent à se garer pour nous rejoindre. Il faisait très chaud et apparemment les discours devaient avoir lieu dans la grande salle de réunion dont les baies avaient été ouvertes. Des retraités allaient s'asseoir à l'ombre alors que les collègues arrivaient avec leurs bleus de travail ouverts, dont ils avaient pour certains fait un nœud à la ceinture avec les manches. C'est là que j'ai remarqué le petit manège de certains arrivants de l'exploitation d'Aix. Un retraité était assis dans le léger courant d'air des baies ouvertes de la salle. Il était de profil, les mains posées sur sa canne. Il avait la barbichette et les cheveux d'un beau blanc nacré. Je n'étais peut-être pas le seul à songer qu'il y avait dans sa posture quelque chose d'un Lénine qui aurait eu le temps de vieillir. Et voilà que les grands gaillards faisaient maintenant le tour pour venir le saluer respectueusement. À un moment, une petite file s'était même formée pour attendre de serrer la main du personnage qui avait pour chacun un petit mot ou un sourire avenant. J'ai su qu'il s'agissait de Jean Cabanac, ancien contremaître d'Aix et responsable syndical CGT. Plus

tard, nous avons eu quelques conversations et même échangé des conseils avisés de lecture lorsque j'ai été élu 3 ans représentant du personnel un peu plus tard. Je ne sais pas comment nous en sommes arrivés à parler de l'université et un jour il m'a dit : « *j'étais-là au début d'APST, au tout début.* » Rentré le soir chez moi, j'ai vu son nom indiqué dans la liste des stagiaires du premier stage en 83, avec Trinquet ou Vallorani que je connaissais par ailleurs. Reprenant la conversation à l'occasion d'une nouvelle rencontre, je le questionnais sur cette période fondatrice, quand il refroidissait rapidement mon enthousiasme : « *Oui, ça été très intéressant de faire ce stage. Mais je ne peux pas te raconter grand-chose parce qu'après je n'ai pas donné suite. J'ai vite vu que ce que nous avons créé serait au bénéfice de l'université. Moi, j'avais à m'occuper du syndicat et j'avais mon boulot. J'ai bien vu que nous n'en tirerions rien.* »

2.3. - CONSCIENCE

Le troisième obstacle épistémologique est constitué par le processus qu'Oddone décrit dans *Société Française* n°10, largement cité précédemment, à partir des notions de « compétences professionnelles restreintes » et « compétences professionnelles élargies ». L'auteur est dans l'obligation de nous décrire à la fois la méthode qu'il emploie en cheminant et l'action qui lui permet de la mettre en œuvre. Il s'agit exactement de la même difficulté que pour appréhender l'œuvre de Marx quand il est autant question de méthode que de sa critique de l'économie politique, et que globalement « tout est partout ». On voit bien dans la construction de l'article de *Société française* comme dans *Redécouvrir l'expérience ouvrière*⁶⁸, qu'il est difficile sinon impossible de décrire une logique chronologique de développement, parce que cela ne s'est absolument pas passé comme cela dans la réalité.

D'ailleurs, Yves Clot en prévenait le lecteur à la première ligne de sa présentation : « *Ce livre surprendra sans doute le lecteur français.* »⁶⁹ Ce dont il est question, c'est d'un mouvement constitué de nombreux processus. Il y a une volonté générale de partir des histoires des individus et collectifs, des classes sociales. Oddone veut permettre d'abord aux ouvriers de découvrir leur savoir, mais en écoutant avant tout d'où ils partent. La méthode des sosies, est une méthode pour accéder à la subjectivité du travail, mais elle s'inscrit dans une autre méthode qui veut mettre en dialogue les ouvriers politisés et ceux qui ne le sont pas, les ouvriers et les spécialistes, tous les protagonistes avec l'organisation taylorienne.

⁶⁸ ODDONE Y., RE A., BRIANTE G., *Redécouvrir l'expérience ouvrière, Vers une autre psychologie du travail ?* op. cit.

⁶⁹ Ibidem, p. 7.

Il faut une ambition politique formidable pour s'attaquer à tout cela. Il faut des bases théoriques extrêmement solides pour s'atteler à des problèmes si complexes. Les questions théoriques sur la contradiction, ou la dialectique matérialiste, n'admettent pas d'être mis en œuvre à moitié, ou seulement par certains aspects. Pas de dialectique en kit ! Dès qu'il s'agit de s'opposer à la domination patronale, de renverser l'opinion de « l'individualisme », il est clair qu'on ne peut provoquer aucun changement sans modifier les rapports aux autres travailleurs, aux organisations syndicales ou politiques et à la hiérarchie.

Ce rapport aux autres se manifeste par les discontinuités entre compétences restreintes et compétences élargies, comme Yves Schwartz et Daniel Faïta l'avaient suscité en 1983 par le rapport abstrait/concret. Il peut aussi provoquer un accès à soi-même, aux pensées, aux émotions, aux souvenirs, aux espoirs, à tout ce qui définit la vie mentale à travers le temps. Il pourra y avoir prise de conscience du fait même que nous serons sujet de l'expérience.

Ce troisième obstacle est proprement épistémologique, parce que la prise de conscience suppose l'acquisition de connaissances, et consiste à se diriger vers un changement qui concerne les fonctions psychologiques supérieures. Ces fonctions sont déterminantes et on ne peut absolument pas agir directement sur elles. C'est pourquoi Oddone et les nombreux auteurs de son ouvrage, « *bien plus nombreux qu'il n'apparaît sur la couverture* »⁷⁰, ont trouvé cette excellente méthode des sosies qui ne doit pas faire oublier toutes les autres conditions qui permette de la mettre en œuvre : groupe homogène, cadre collectif, temps de formation pour les ouvriers, passage par des étapes successives et préparatoires, etc. S'adresser à un sosie, pour lui donner les instructions suffisantes afin que personne ne s'aperçoive du subterfuge, c'est lui expliquer dans un dialogue, les milles détails d'une situation particulière. Par exemple, pour une arrivée au travail : l'endroit où l'on gare sa voiture, l'entrée et l'heure précise de son arrivée, à qui on dit bonjour d'abord, qui on tutoie, qui on vouvoie, etc. Une multitude d'éléments vont alors permettre au sosie de prendre conscience de détails inapparents, qui font tout autant le travail que ce qui est demandé par la tâche. Mais il n'est pas possible d'agir sur ce qui vient à la conscience. Dans *La signification historique de la crise en psychologie*, Vygotski compare la conscience, comme cela se fait souvent, à une image reflétée dans un miroir :

Admettons que l'objet A est reflété dans le miroir en tant que Aa. Il serait bien sûr faux de dire que « a » est aussi réel que « A », bien qu'il soit en soi réel d'une autre manière. La table et sa réflexion dans le miroir ne sont pas réelles de la même manière, mais de façon différente. Le reflet en tant que tel, en tant qu'image de la table, comme deuxième table dans le miroir est non réel ; c'est un fantôme. Mais le reflet de la table comme réflexion de rayons lumineux sur la surface du miroir n'est-

⁷⁰ Ibidem, p. 15.

*il pas un objet aussi matériel et réel que la table ? Ce serait un miracle qu'il en fût autrement. Nous devons dès lors dire : il existe des choses (la table) et leurs fantômes (le reflet). Mais seules les choses existent – (la table) et la réflexion de la lumière sur la surface ; les fantômes sont des rapports apparents entre les choses. C'est pourquoi il n'y a aucune science possible du miroir.*⁷¹

Dans *la conscience comme liaison*, Yves Clot reprenant ce paradoxe, relève l'énigme de la conscience qui n'existe ni en tant que catégorie, ni comme état mental, malgré qu'elle soit bien là.⁷² Ainsi que nous l'avons vu, le seul phénomène qui puisse être constaté, c'est qu'il y a prise de conscience uniquement lorsque des conditions complexes se forment autour d'un rapport réel, et donc d'un mouvement de la vie. L'œuvre de Vygotski est traduite avec soin en français aujourd'hui, et cette pensée nous éclaire sur son sujet de prédilection. Marx, Oddone et tous ceux qui s'attaquent à raconter les méandres historiques d'un mouvement où les prises de conscience s'alimentent les unes et les autres, peinent à le dire d'abord parce que la science ne se réduit pas à la conduite d'expériences et à l'enregistrement des réactions. Ensuite Vygotski a bien remarqué le caractère limité de l'expérience immédiate de l'être humain, construite sur le modèle d'un instrument qui choisit et isole certains aspects des phénomènes. Et de ce fait : « *Un œil qui verrait tout, pour cette raison précisément, ne verrait rien ; une conscience qui aurait conscience de tout, n'aurait conscience de rien, et la conscience de soi, si elle avait conscience de tout, n'aurait conscience de rien. Notre expérience est confinée entre deux seuils ; nous ne voyons qu'une infime partie du monde.* »⁷³ Ce développement amène évidemment le génie russe à conclure dans la foulée, que si nous étions aptes à tout voir, nous serions confrontés au chaos.

Nous comprenons ainsi mieux la réticence charnelle constatée chez certains individus de seulement s'approcher du réel de l'activité de peur de s'y perdre. Nous voyons combien les organisations syndicales se sont affaiblies à force de passer leur temps, assises autour de tables à subir d'hypothétiques compromis, oubliant par-là les vertus du « court-circuit » que pouvait représenter la simple circulation parmi les travailleurs qui vendent quotidiennement leur force de travail.

Nous garderons notre tranquille appétit de réalité, en paraphrasant Marx quand le réel de l'activité ne nous donnera que des problèmes que nous pouvons résoudre⁷⁴, car nos appareils

⁷¹ VYGOTSKIL. (1999), *La signification historique de la crise en psychologie*, Lausanne, Delachaux et Niestlé, Coll. Actualités Pédagogiques et Psychologiques, p. 279.

⁷² VYGOTSKIL. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, Éditions La Dispute, p. 11.

⁷³ VYGOTSKIL. (1999), *La signification historique de la crise en psychologie*, op. cit., p. 167.

⁷⁴ « L'humanité ne s'assigne donc jamais que des tâches qu'elle ne peut résoudre car, à y regarder de plus près, il se trouvera toujours que la tâche ne naît elle-même que là où sont déjà présents les conditions matérielles de sa résolution, soit au moins le processus de leur devenir » (Avant-propos de la *Contribution à la critique de l'économie politique*, Éditions sociales, Grande édition Marx et Engels, 2014, p. 63).

psychiques nous protègent très efficacement de ce qui n'est pas encore prêt à être affronté. Voilà donc que nous allons pouvoir formuler le problème de l'écriture lorsqu'elle veut rendre compte d'expérience et de conscience, ainsi que le dit Yves Clot toujours très clair pour situer l'apport de Vygotski : « *La conscience n'existe pas comme un état mental séparé, mais comme un rapport réel. C'est seulement en mouvement qu'elle montre ce qu'elle est. [...] Laisse à elle-même, elle s'étirole. Sans réplique dans une nouvelle activité, elle s'éclipse.* »⁷⁵

Le lien entre conscience et expérience qui nous intéresse au premier chef, est situé par Yves Clot comme une proposition méthodologique de Vygotski, non pas pour étudier la conscience en soi mais de la faire "vivre" pour l'étudier.⁷⁶ Dans *La conscience comme problème de la psychologie du comportement* qui avait été publié pour la première fois par *Société française*, dans le n°50 en 1994, Vygotski avait théorisé ce qu'Oddone a mis en pratique avec les instructions aux sosies :

Le caractère conscient de nos actes et états, ou la possibilité qu'ils soient conscients, doit visiblement être compris lui-même avant tout comme un système, fonctionnant régulièrement à chaque moment conscient, de mécanismes de transmission, de passage de certains réflexes à d'autres. Plus tout réflexe interne suscite régulièrement à titre d'excitant toute une série d'autres réflexes appartenant à d'autres systèmes, et plus nous sommes capables de nous rendre compte et de rendre compte aux autres de l'expérience vécue, plus elle est vécue consciemment (elle est ressentie, elle se fixe dans le mot, etc.) »⁷⁷

Toujours sur le même plan, Yves Clot énonce un rapport entre activité réalisée et non-réalisée qu'il a souvent repris : « *le psychisme ne saurait se réduire au "réalisé" sans exposer le sujet aux plus grands mécomptes. Ce qui n'est pas réalisé, qu'il le veuille ou non, en fait partie.* »

Il reprend donc la formule éminemment marxienne de Vygotski « *L'homme est plein à chaque minute de possibilités non-réalisées* ».⁷⁸

Plus loin, dans cette longue présentation, ce n'est plus seulement l'expérience mais un processus de transformation : « *C'est seulement au travers d'une expérience de transformation que l'activité psychique peut livrer ses secrets. On ne peut donc l'atteindre que par des moyens détournés : du coup, le développement n'est plus seulement l'objet de la psychologie mais sa méthode d'intervention pratique.* »⁷⁹ Nous voyons dans ces pages que l'ouverture au monde de

⁷⁵ VYGOTSKI L. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, op. cit., p. 11-12.

⁷⁶ VYGOTSKI L. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, op. cit., p. 14.

⁷⁷ VYGOTSKI L. (2003), « La conscience comme problème de la psychologie du comportement », (61-94) dans *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, Éditions La Dispute, p. 78.

⁷⁸ Ibidem, p. 76.

⁷⁹ Ibidem, p. 37.

l'ouvrier politisé d'Oddone, trouve son pendant théorique chez Clot : « *c'est très précisément ce procédé psychologique de généralisation/particularisation que Vygotski considérait comme le signe de la "prise de conscience"*. »⁸⁰

Voilà donc bien pourquoi Oddone a ouvert une voie, tout autant qu'il a posé un problème politique en exposant sa méthode. Il a provoqué chez nombre de chercheurs et de praticiens au tout début des années 80, l'appétit formidable de reprendre le chemin du sujet et des milieux de travail, de chercher à coopérer grâce une méthode ludique. Mais aussi avec ce problème à résoudre et qui ne peut être dépassé qu'en de nouveaux termes pour chaque expérience : « *la conscience n'est pas plus soluble dans le concept que dans le signe. Elle ne s'apprend pas.* »⁸¹

La stratégie qui a consisté pour Oddone à confronter les compétences professionnelles restreintes aux compétences professionnelles élargies, est donc cette activité de mise en rapport, de « *déversement d'une activité dans une autre* », qui a pu permettre des prises de conscience, la découverte de l'expérience ouvrière.

Ils ne sont pas nombreux ceux qui se sont attaqués à une telle montagne. Ils apparaissent comme un joyau dans un paysage plus habité par les porteurs d'eau que des sourciers.

L'obstacle est donc constitué par l'accès toujours complexe et long, pour espérer parvenir à des prises de conscience. Cependant, si l'approche théorique, nous le voyons bien, est difficile. Il se trouve que l'action dirigée permet quelquefois d'y parvenir, ce qui est très important dans une vie d'homme, et déterminant pour les collectifs. En 2012, j'avais réalisé des films avec des salariés, dans une association d'insertion par l'activité agricole à Avignon. Il s'agissait de personnes pour certaines en grandes difficulté sociale, de collectifs difficiles. Pour cela, nous avons mis en place une méthodologie spécifique :

- 1) Observation des situations de travail.
- 2) Reportage par une photographe professionnelle sur des moments et des situations repérées.
- 3) Édition par un imprimeur de 5 séries de 7 clichés dans un format 0,40m x 0,60m.
- 4) Séances de lecture des séries de photographies par 3 groupes dans un collectif homogène (même type d'activité (maraîchage, fruits, fleurs) dans une séance d'une heure filmée et dont le son était enregistré à la perche.
- 5) Réalisation de 7 films de 3 à 5 minutes.

Il se trouve que cette méthodologie originale avait pu être mise en place après plus de quinze ans de recherche pratique, qu'une petite équipe de trois personnes (réalisateur,

⁸⁰ Ibidem, p. 42.

⁸¹ Ibidem, p. 19.

photographe/cadreuse/monteuse vidéo, preneur de son) fonctionnait parfaitement depuis quelques années.

Le sentiment sera si fort à cette époque d'une forme de maturité de la méthodologie qu'elle constituera un déterminant essentiel pour engager une recherche doctorale quelques temps plus tard.

Le visionnage à l'instant des photos de tournage me fait remonter immédiatement l'intensité et le plaisir de ce vendredi matin d'un mois de juillet 2012 étouffant de chaleur. Un cliché nous montre avec une assistante sociale et le directeur, à nous presser, certainement entre deux séances, pour afficher les grandes photographies avec des épingles à linge en bois, aux cordes tendues entre les bambous. Je ne connais pas le nom de la personne dont il va être question, elle se tenait au fond en début de séance. Mais avec mon expérience, j'avais tout de suite vu l'effet produit sur lui par les photos accrochées qu'il observait intensément en marmonnant. Il y a eu les premières prises de paroles, un peu convenues et nécessaires.

Quand il y a eu la série de photos que j'avais appelé « les bonjours », il s'est mis à parler et ses collègues ont paru surpris en se tournant vers lui. De fait, il ne s'est pas avancé, on lui a fait place pour que la caméra puisse capter son image. Il lisait les photos en passant rapidement de l'une à l'autre, comme s'il piochait et parlait par scansions successives. Il avait commencé comme ça. Cela paraissait à tout le monde un peu banal. Mais, j'étais sûr qu'il s'essayait en faisant cette première, pour voir et entendre ce que cela donnait. Moi, j'avais fait ce qu'il fallait : léger mouvement pour m'approcher sur le côté, coup d'œil et petit signe à Clotilde pour savoir si du côté du son, on enregistrerait bien, corps tourné vers le groupe, tension soudaine sur le visage. Je savais bien que son style marquerait la séance, parce qu'il y avait déjà tout pour que les autres s'en servent immédiatement et qu'il revienne aussi dans peu de temps. La description était généraliste, mais sur le thème de la reconnaissance qui ne pouvait que toucher tout le monde. Le ton était badin mais ne parlait que du sensible, de l'émotion. La contradiction entre la forme et le contenu ne pouvait qu'ouvrir la voie au collectif.

Les conditionnements de travail [il faut entendre « conditions de travail »], beaucoup de personnes en relations, en train de discuter avec le directeur pour les orientations de travail, pour les récoltes, au point de vue administratif, au point de vue logistique, au point de vue discussion avec chacun le matin... Ils passent le matin, ils disent bonjour à tout le monde, ça va ? Si on a le moral ou on n'a pas le moral... de le voir, ça nous remonte un peu le moral aussi. Ça nous motive de voir qu'il y a quelqu'un en dessus de nous mais qui ne nous lâche pas.

Ensuite, il n'écoutait pas vraiment les autres. Il était dans son monde, toujours à regarder aussi attentivement les séries de photos. Cette fois, il s'était un peu avancé au-devant. Une photo avait dû l'intéresser particulièrement et j'avais pris soin de la repérer sur le mur coloré. C'était

la photo avec l'assistante sociale de face, qui regarde l'une des 2 personnes qui sont floues, à gauche. Je viens d'aller chercher le disque dur avec le dossier. J'ai facilement retrouvé le fichier. La photo est plus vraie que nature. Il y a tant de détails qu'il faut du temps pour tout voir. Ce qui attire l'attention, c'est ce qu'elle regarde dans une direction tombante, énigmatique. Elle regarde le bas ou sous un visage et c'est drôle, sur l'affiche du mur au fond, dans le bureau des assistantes sociales, il y a un visage comme un masque et on dirait que c'est le masque que le personnage a retiré qu'elle regarde. Les deux, devant, ils ont des visages convergents vers on ne sait pas où, mais c'est vers le bas.

J'ai remarqué sur la série précédente, les regards sont plus tournés vers le bas que vers le haut. J'ai vu une caisse qui n'était pas posée par terre, en lévitation peut-être ? On voit rarement quelqu'un de seul. Il y a toujours quelqu'un avec quelqu'un. (...) ça me fait dire que peut-être les gens, ils ont besoin d'un contact. S'ils regardent souvent par terre c'est peut-être que la terre c'est un repère important ici. Sur une des photos, on a un petit moment privilégié : il y a 3 personnes qui sont ensemble et qui sourient un petit peu, qui se regardent dans les yeux, c'est quelque chose qui est pas toujours évident dans ce parcours. Il y a peut-être une recherche de la vérité, c'est un bien grand mot, une certaine réalité. Y'a des fois on pense la trouver dans un petit moment privilégié, c'est peut-être la trouver dans les yeux de quelqu'un.

J'étais sur la terrasse de ma maison, au mois d'août 2012 et la chaleur était étouffante. C'est toujours pareil en Provence, en juillet on étouffe en espérant les orages d'août qui ne viennent jamais et c'est encore pire. Je transcrivais les presque 3 heures d'enregistrement sonore en sachant que ce moment remarquable avait été enregistré, mais avec cette inquiétude de savoir si je n'en avais pas imaginé l'ampleur. Je l'avais remarqué, mais je n'avais pas pu l'entendre vraiment parce que cela s'était rapidement enchaîné avec d'autres moments. Et là, je devais rester très concentré, en me disant que tout était bon et en désespérant des choix à faire plus tard pour le montage vidéo.

Quand l'énoncé est arrivé, parce que c'était un bel un énoncé, avec un début, une fin et surtout un contenu, un style, j'ai arrêté de taper sur le clavier, je m'en souviens bien. Je l'ai passé de nombreuses fois en me disant : ce n'est pas vrai, il l'a dit, il a bien dit ce que je croyais avoir entendu lorsque j'étais au centre du groupe : « *Il y a peut-être une recherche de la vérité, c'est un bien grand mot, une certaine réalité.* » Pour quelqu'un comme moi qui ne croit pas du tout possible que ce genre de chose puisse être préparé, parce qu'il se parlait à lui, cet énoncé est une pure création. C'est une prise de conscience.

Moi, aussi, je vois plein de regards là-dedans (...) On voit tout un tas d'échanges de regards entre ceux qui trient avec un œil, ceux qui discutent avec d'autres yeux, ceux qui écoutent, ceux qui parlent avec les mains... y'a beaucoup de regards... On y attache peut-être pas l'importance prévue aux regards, mais il y'en a pas mal,...

Encore des regards, d'autres regards, qui ont aussi une intensité, mais qui n'est pas du tout la même, qui est plus interrogative, plus portée dans le flou, dans le vague, sauf un qui est bien concentré, c'est des moments qu'on connaît pas effectivement.

2.4. - LANGAGE DES TRAVAILLEURS

Le quatrième obstacle épistémologique serait donc constitué par le langage des travailleurs ainsi que l'explique Yves Schwartz dans *Travail et Philosophie*. En tant "qu'exécutants", les travailleurs seraient mis partiellement hors-jeu du langage adéquat qui codifie le milieu et les principes de leur activité. Ils pourraient ainsi en venir à sous-dimensionner eux-mêmes leur propre verbalisation du travail. Les créations langagières collectives, spécifiques aux configurations industrielles, inventions partiellement autonomes tenant subversivement à distance le langage adéquat, pourraient aussi renforcer cette auto-imputation d'une déficience dans l'appropriation des ressources aptes à dire le vrai sur la situation. Il en conclut donc logiquement : « *La maîtrise des finesses et des rigueurs du symbolisme nous paraît donc, pour toute situation de travail social, un vrai problème ; tout progrès dans la discipline du concept féconde la reconquête dans le langage de sa propre activité industrielle.* »⁸²

Ce développement prend son origine dans une réplique en 1987 d'un agent de maîtrise à un chercheur qui l'interrogeait sur son métier : « *c'est compliqué* ». Un opérateur de la pétrochimie dit quant à lui « On n'arrive pas à le dire. » ou encore « *On a du mal à expliquer ce que l'on fait* »⁸³

Yves Schwartz voit dans cette expérience vécue de travailleurs une rusticité du langage par rapport aux actes de travail, retrouvée selon lui en mille autres situations, et lui attribue une signification au travers de deux hypothèses :

Première hypothèse, celle d'une ingratitude du langage par rapport aux richesses humaines engagées dans l'acte de travail industriel ; les ressources du symbolisme seraient ici mises en accusation : trop rigides pour anticiper les processus réels, lacunaires par rapport à la diversité des configurations d'activité.

Seconde hypothèse, c'est au locuteur qu'est imputée la déficience. Son bégaiement devant son acte trahirait son inculture ; il témoignerait d'une maîtrise insuffisante des ressources de la langue. Hypothèse d'autant mieux admise qu'elle a fait généralement corps avec une autre : le travail est intellectuellement une chose plutôt simple. S'il ne l'a pas toujours été, il a eu tendance à le devenir avec le machinisme et le taylorisme. Du travail "ouvrier" ce qu'il y a à en dire serait plutôt d'une

⁸² Ibidem, p. 69.

⁸³ SCHWARTZ Y. (1992), *Travail et Philosophie, Convocations mutuelles*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail, p. 70.

consternante pauvreté. Ce constat peut être chez certains la base d'une reconsidération critique de l'emploi des capacités humaines, il maintient cependant toute l'imputation de la difficulté du côté du locuteur. Restons un moment sur cette seconde hypothèse : elle n'est pas à rejeter dans la mesure où elle rejoint, croyons-nous, un sentiment fréquent d'insuffisance et d'infériorité vécu dans l'usage de la conceptualisation. Les mots exacts, "scientifiques", la description rigoureuse des processus réels, la perception du généralisable dans le particulier sont ou paraissent souvent hors de portée pour ceux qui butent sur la "complication" des choses.⁸⁴

Selon l'auteur, il semblerait toutefois que ces "lacunes" ne seraient que provisoires, que des passages à l'explicite de ce qui était jusque-là dans la pénombre symbolique, comme ce qui a pu se passer grâce aux travaux d'Oddone avec la "méthode des sosies".⁸⁵

Cette difficulté langagière est reprise par François Daniellou quelques années plus tard dans un article *La construction sociale de et par l'analyse du travail* au travers de plusieurs mécanismes explicatifs⁸⁶ :

1. Une part importante des compétences des travailleurs est constituée de « *connaissances incorporées* », qui mettent en jeu toutes les modalités perceptives et motrices, et ne sont pas aisément verbalisables. « *L'intelligence du corps* » ne se met pas en mots comme les connaissances académiques.
2. Dans le domaine du travail, peut-être y-a-t-il un déficit de mots pour décrire certaines composantes de l'expérience vécue.
3. Confrontés à des tâches particulièrement pénibles ou dangereuses, les travailleurs peuvent développer des défenses pour conserver leur travail. Les difficultés sont ainsi refoulées hors du champ de l'expression consciente, et de la discussion sociale.
4. Les travailleurs eux-mêmes ne sont pas à l'abri des « descriptions socialement dominantes » relatives à leur travail.

Une recherche qui se donnerait pour objectif de repérer dans la littérature toutes ces formes de procès, faits à la forme quotidienne d'expression, trouverait une multitude de ces points de vue dans le temps et tous les milieux. Il y a une espèce de "bon sens" à considérer que les travailleurs n'ont pas le bagage langagier pour dire ce qu'ils font. Au point qu'eux-mêmes finissent par en être persuadés. Ce n'est évidemment pas du tout notre posture. Nous aurions plutôt tendance à prendre ce « *c'est compliqué* », comme toute parole de travailleur, pour une

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Ibidem, p. 71.

⁸⁶ DANIELLOU, F. (1995), « La construction sociale de et par l'analyse du travail », dans la revue *Performance humaines et techniques, La revue du facteur humain*, hors-série, Séminaire paris I, Septembre 1995, p. 25-29.

chose qui n'est pas forcément adressée uniquement, et peut-être même pas du tout, à son interlocuteur de l'époque. Il faut être méfiant, la parole est le reflet d'un langage intérieur qui est d'abord une activité, nous allons le voir plus loin. En ce qui concerne l'oralité, il n'est peut-être pas nécessaire de la ramener toujours en comparaison de l'écrit, mais plutôt de la considérer pour ce qu'elle est : une parole. Comme l'écrit Jean-Pierre Terrail : « *Il faut sortir de ce piège de l'approche par le manque, le déficit comparatif, c'est une impasse.* »⁸⁷ De fait, du célèbre « *c'est compliqué* » d'Yves Schwartz, nous allons retenir à la fin cette invite en ce qui concerne le langage : « *Il semblerait que la linguistique soviétique [...] soit allée de ce point de vue plus loin que les thèses ici évoquées.* »⁸⁸ En effet, il suffit de revenir à Vygotski à l'avant dernier chapitre de *Conscience, inconscient, émotions*, pour faire preuve d'humilité quand le mot prononcé est réversible, à la fois une pensée de l'individu mais aussi réaction au contexte social :

*De toute la masse des excitants, un groupe se détache clairement pour moi, le groupe des excitants sociaux qui proviennent d'autrui. Il se dégage par le fait que je peux moi-même recréer ces mêmes excitants ; par le fait que très tôt ils deviennent pour moi réversibles et, par conséquent, que par rapport à tout le reste des excitants ils déterminent mon comportement d'une façon différente. Ils me font ressembler aux autres, ils rendent mes actes en eux-mêmes identiques. Au sens large du mot, c'est dans la parole que se trouve la source du comportement social et de la conscience.*⁸⁹

Cet éclairage nous permet peut-être de considérer le « c'est compliqué », non pas seulement comme une parole sur l'activité, mais surtout en référence à la situation créée par l'interaction avec le chercheur où, effectivement, ce sera « *très compliqué* » pour le salarié d'exprimer la situation par des abstractions, et donc en l'amputant de toutes les dimensions autres que celles des concepts. Ainsi de nos propres recherches, quand précédemment au cours de la lecture de photographies, un travailleur dit « *Il y a peut-être une recherche de la vérité, c'est un bien grand mot, une certaine réalité.* », je n'ai quant à moi, jamais imaginé un seul instant qu'il fasse uniquement référence à l'activité agricole. Notre homme parlait bien de ce que nous étions à faire dans ce travail collectif : chercher à comprendre tout à la fois ce que disait la photo du travail et ce que nous faisons ensemble de la situation. Il y avait bien expérience de transformation par des moyens détournés.

Vygotski aura une formulation rimbaldienne pour ramasser cet impératif de toute clinique du travail, distinguer d'abord le ou les destinataires d'un discours : « *nous connaissons les autres dans la mesure où nous nous connaissons nous-mêmes ; en connaissant la colère des*

⁸⁷ TERRAIL J.-P. (2013), *Entrer dans l'écrit, Tous capables ?* Paris, Éditions La Dispute, coll. L'enjeu scolaire, p. 8.

⁸⁸ SCHWARTZ Y. (1992), *Travail et Philosophie, Convocations mutuelles*, op. cit., p. 79.

⁸⁹ VYGOTSKI L. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, Éditions La Dispute, p. 89.

autres, je reproduis la mienne propre. En fait, il serait plus juste de dire exactement l'inverse. Nous nous connaissons nous-mêmes parce que nous connaissons les autres. [...] Je me connais seulement dans la mesure où je suis moi-même un autre pour moi. »⁹⁰

Pour être clair, ce qui nous pose problème, ce n'est pas la capacité des travailleurs à apporter leur contribution à la production de connaissance sur le travail, mais plutôt la capacité des spécialistes à développer une approche du travail dans l'ensemble de ses dimensions. De l'aveu même d'Yves Schwartz, l'essai de mise en œuvre de la *compétence professionnelle élargie* d'Ivar Oddone par les « communautés scientifiques élargies », devait rapidement susciter des problèmes théoriques et pratiques qui amènera APST à créer en 1985 l'Association pour la promotion des recherches interdisciplinaires sur le travail (APRIT).⁹¹ Il ajoutait d'ailleurs dans un autre article :

La « mise en mots » de leur expérience qui est toujours apparue comme un point névralgique central ; comme si une difficulté intrinsèque à dire toute activité humaine se retournait contre les travailleurs pour mutiler leur être social et justifier une inégalité de pouvoir et de propriété économique. Le fait est en tous cas que ce qu'il y a de plus créateur dans l'axe de l'historique, même s'il est habité par un monde culture, échappe aux prises immédiates de l'anticipation conceptuelle, n'est pas directement déterminée par elle. Entre l'activité et sa formalisation, il y a un espace de pénombre symbolique, comme en attente d'un parcours d'élucidation langagière : mais croire que le concept pourrait l'anticiper ou même le déduire d'un corps de théorie antérieur serait revenir au fond à un présupposé taylorien (ou hégélien) et congédier à nouveau l'insubstituable moment où le concept doit apprendre de l'expérience.⁹²

Pour revenir encore à l'origine oddonienne, Yves Schwartz a le mérite de toujours rappeler les questions initiales :

Le langage comme milieu pour ces "communautés" nouvelles ou pour faire travailler l'une par l'autre ces deux anticipations, nous était très tôt, avec notre collègue linguiste Daniel Faïta, apparu comme une question cruciale.⁹³

Dès 1989, ce dernier avait d'ailleurs publié « Mondes du travail et pratiques langagières » dans le numéro 93 de la revue *Langages*, celle-là même qui accueillait également la première publication de « *C'est compliqué* » que nous avons précédemment référencé dans *Travail et*

⁹⁰ Ibidem, p. 90.

⁹¹ SCHWARTZ Y. (1991), « Historique, APST-Enseignement, APST-Recherche, APRIT, Quelques repères chronologiques », dans *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, n° 9, Regards nouveaux sur le travail, p. 4.

⁹² SCHWARTZ Y. (1991), « Autour d'une hypothèse fondatrice... quelques présupposés », dans *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, n° 9, Regards nouveaux sur le travail, p. 10.

⁹³ SCHWARTZ Y. (2000), « Travail et politique », dans SCHWARTZ Y., *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, op. cit., p. 328.

philosophie, Convocations mutuelles chez Octarès en 1992. Nous pourrions en tirer un enseignement pour la pluridisciplinarité dans la partie suivante, quand il semble nécessaire de faire chemin de sa spécialité vers l'ergologie. C'est justement ce que s'applique à faire Daniel Faïta dans le rapport entre langage et travail, lorsque parmi ses convictions, la principale est que « *l'activité humaine ne saurait se laisser appréhender dans le cadre d'une approche cloisonnée, où l'exercice de chaque spécialité pourrait, à loisir, détacher du corps soumis à l'étude la partie qui lui revient. C'est pourquoi nous avons choisi de participer à l'instauration d'un travail collectif, associant désormais de façon stable différents représentants des disciplines activement concernées par la connaissance du travail.* »⁹⁴ Ceci posé, est rappelée la deuxième conviction d'une coopération indispensable avec les travailleuses et travailleurs qui font le choix de soumettre leur propre activité à la réflexion commune, ainsi que les conditions et situations dans lesquelles elle se réalise. Mais c'est en linguiste qu'il énonce sa troisième conviction d'un immense potentiel de rapports créatifs entre l'homme et le résultat de son activité productive, en instance de formalisation, qui ouvre la perspective d'une rupture avec une vision mutilante du langage, bornée par son rapport à « *l'activité abstraite, aliénée* ». Tout en s'inscrivant parfaitement dans le travail initié en 1983, la posture ainsi définie présente le grand intérêt de définir le champ sur lequel ces différentes approches vont pouvoir se rencontrer, se redéfinir en partie dans la confrontation avec le travail concret : « *On l'aura compris, l'éventail des choix de l'analyse proprement linguistique se définit pour nous dans l'espace collectivement reconnu des pratiques qui sont les nôtres.* » Nous nous souvenons que *L'homme producteur* faisait référence à un travail proposé aux stagiaires 1983 sur concret/abstrait, comme dans cet article la confrontation entre prescrit et réel :

*La difficulté, pour qui veut en savoir plus sur le travail et convoque pour cela les ressources de la linguistique, viendra inmanquablement de la confrontation du prescrit au réel. C'est alors, en effet, qu'interfèrent les pratiques et expériences constituées sur la base de ces pratiques. Pour les exprimer, les acteurs concernés devront pallier une première lacune : combler le fossé qui sépare la réalité de l'exécution et de la réussite de leurs actes du modèle supposé.*⁹⁵

On voit que l'obstacle épistémologique du langage n'étant plus référencé à partir de la science, qui rend l'expression des travailleurs par des concepts très "compliqués", mais comme une difficulté à combler, nous pouvons déjà dire pour l'intérêt de la comparaison, que c'est par une démarche de développement de l'activité langagière qu'elle pourra trouver des ressources. Le renvoi à Oddone permet de comprendre la forte tentation des travailleurs de recourir aux

⁹⁴ FAÏTA D. (1989), « Mondes du travail et pratiques langagières », dans *Langages*, n°93, *Parole(s) ouvrière(s)*, p. 110-123.

⁹⁵ Ibidem.

commodités du discours dominant quand l'accès à leurs pratiques effectives ne leur est pas possible :

Dans la très grande majorité des cas, le sujet adopte alors une attitude qui le pousse à embellir sa conduite de façon à en accroître la conformité avec le modèle dominant. Autrement dit, le modèle optimal de comportement défini par des règles abstraites (modèle théorique) a plus de poids que le modèle lié à la réalité. Ainsi se perd, pour une large part, l'expérience informelle.⁹⁶

Un autre point important sera mis en lumière dans cet article avec une énigme que tout analyste a pu repérer dans sa pratique « *de localiser cet aiguillage à partir duquel des pratiques qui, à quelle échelle que ce soit, constituent l'élément moteur de l'histoire humaine, ne trouvent plus à se dire.* » Ce constat conduirait à l'hypothèse selon laquelle, le travail dit par ceux qui le vivent, ne recouvre qu'une portion plus ou moins substantielle de leur réalité. Cependant, ce postulat ne résiste guère au déroulement de l'article. Quelques lignes plus bas, lorsque la parole se débonde, elle regorge alors de procédés tels qu'images, comparaisons, métaphores « *Ces procédés constituent selon nous le passage obligé par lequel la parole des acteurs sur leur travail parvient à émerger à l'aide des moyens de formalisation fournis par le code dominant.* »⁹⁷ Le cas qui sera traité dans cet article concerne une étude de 1984/1985 dans une petite unité de métallurgie spécialisée dans la fabrication de pièces et de composants pour les industries du cuir et de l'habillement. La période était caractérisée par des difficultés de remise en marche, de recherche de nouveaux produits, nouveaux marchés, d'innovation après une longue lutte sociale et la reprise par ses salariés sous forme de coopérative. L'expression utilisée pour expliquer la méthode qui sera utilisée par Daniel Faïta et Bernard Vuillon est la suivante :

Il nous parut alors justifié de procéder au tournage d'un film vidéo sur chacun des postes de travail déterminants, pour ensuite soumettre les documents réalisés aux travailleurs intéressés en leur demandant de commenter pour nous leur propre activité. Nous pensions ainsi dépasser les difficultés ordinaires de l'enquête, en particulier l'infiabilité relative des verbalisations longuement évoquées ci-dessus.⁹⁸

Le choix qui est alors fait de filmer en vidéo les situations de travail correspond semble-t-il à plusieurs raisons :

- Certainement que la demande et son contexte demandent d'utiliser des moyens non-conventionnels pour pouvoir y répondre.
- Conformément à la démarche oddonienne (compétences restreintes et compétences élargies) et aux constats que nous avons repéré de la part de

⁹⁶ ODDONE Y., RE A., BRIANTE G., *Redécouvrir l'expérience ouvrière, Vers une autre psychologie du travail ?* Op. cit., p. 56.

⁹⁷ FAÏTA D. (1989), « Mondes du travail et pratiques langagières », op. cit., p. 114.

⁹⁸ Ibidem, p. 116.

Daniel Faïta dans *L'homme producteur*, la recherche d'un accès aux fonctions psychologiques supérieures par une dialectique entre des registres différents de dialogue. Ainsi que l'indique les premiers mots de l'article, il y a l'idée d'instaurer un rapport entre langage et travail.

- Il y a finalement peut-être un certain accord avec Yves Schwartz sur la difficulté à trouver un langage commun entre travailleurs et spécialistes (ce qui est tout de même une manière différente de le dire) et donc de suivre la voie créatrice d'Oddone par des moyens originaux.
- Nous remarquerons également que la méthodologie correspond à ce qui a été appelée par la suite l'autoconfrontation utilisée par le laboratoire d'Ergonomie des professionnels de l'éducation (ERGAPE) pour analyser les situations de travail des enseignants à l'École supérieure du professorat et de l'éducation Aix-Marseille (ESPE) et le laboratoire de clinique de l'activité au CNAM à Paris, et reproduite dans de très nombreux lieux de recherche.

Nous ajouterons que ce moment correspond également à l'avènement de la vidéo comme moyen à coût réduit d'enregistrer des films sur des supports électroniques, qu'il sera ensuite aisé de visionner immédiatement.

La transcription qui est faite dans l'article du dialogue enregistré lors du visionnage du film, entre Bernard Vuillon, sociologue, et le régleur, permet à Daniel Faïta de procéder à une analyse de cette relation. Ce travail fera écho à la partie théorique développée au début de l'article :

- La consigne donnée par Bernard Vuillon de verbaliser son activité, n'est tenable qu'au début pour le régleur.
- Le régleur anticipe sur le déroulement du film en montrant que les gestes accomplis n'ont de sens que mis en cohérence avec l'objet global de son activité.
- Le segment 10 est un tournant dans l'entretien car il consacre la sortie de la tâche prescrite par le régleur : rupture de la linéarité de la verbalisation et instauration d'une interaction entre le régleur et Bernard Vuillon.
- Dans le segment 26, Bernard Vuillon utilise le terme de « petits réglages » ce qui fait basculer le régleur dans un segment 27 très riche, puis à la suite son discours intègre la totalité du métier de l'entreprise jusqu'à la commercialisation du produit.

Lors de l'entretien que nous avons pu avoir avec Daniel Faïta le 29 novembre 2016, nous avons pu évoquer longuement l'héritage d'Ivar Oddone, les débuts d'APST et cette expérience

de tournage puis de confrontation. Nous reproduisons la première partie de cet entretien en faisant ainsi le choix de laisser se dérouler le dialogue que nous avons pu avoir, pour conserver le bénéfice de l'interaction.

Daniel FAÏTA : « J'ai de petits griefs contre ceux de nos collègues et amis qui n'ont retenu (pour en détourner le sens) de la méthodologie oddonienne que la méthode des sosies. Il n'y a pas lieu de la détacher de l'ensemble... méthodologie, ça me gêne. C'est plus que ça, je dirais la conception d'Oddone de son rapport avec le milieu de travail et avec les objectifs élaborés ou émergés des rapports avec les travailleurs. Oddone ne faisait aucune exclusion dans le milieu de travail considéré entre les travailleurs, les organisations des travailleurs, leurs représentants et leurs militants. Oddone nous l'a dit de vive voix, la dernière fois que je l'ai vu à l'Université de Provence. Oddone a dit clairement que l'instruction aux sosies était pour lui un artéfact pour mieux s'intégrer et pour mieux se faire admettre dans le milieu de travail et par les travailleurs. Ce n'était pas un élément de méthode en psychologie du travail. Je crois qu'il faut retenir ça. Que l'artéfact ait dépassé celui qui l'a créé, il n'y a rien de scandaleux, ce n'est pas le problème. Ce qui m'ennuie le plus, c'est que soit ramené à des aspects méthodologiques et artéfactuels la contribution d'Oddone, parce que ce qui nous a influencé à ce moment-là, c'était quand même la communauté scientifique, l'idée de communauté scientifique, dont tout découlait. Cette idée de communauté scientifique élargie était un apport énorme qui a, je crois, considérablement influé sur notre activité et le développement de nos travaux. C'est la communauté scientifique élargie qui a le plus influencé la genèse, les premières rencontres et le premier stage à l'initiative d'Yves Schwartz. Ensuite j'ai eu le plaisir de collaborer avec Bernard Vuillon. Le premier stage qui était un stage de formation continue créé de haute lutte parce que j'avais pris un mi-temps pour me consacrer au service de formation continue de l'Université de Provence. Ce premier stage a été le creuset d'une démarche créative en termes de communauté scientifique élargie et a débouché sur L'homme producteur. La question des mutations était incontournable à l'époque car nous étions menacés par l'usage que faisaient les autres de cette catégorie « mutations technologique », alors que nous disions que l'idée de mutation était théoriquement lacunaire et largement incomplète, pour constituer un concept applicable aux situations de travail qui nous intéressaient. Nous pouvions voir à chaque instant qu'il y avait de l'ancien dans le nouveau, comme il y a toujours du nouveau dans l'ancien, par conséquent il était parfaitement abusif de parler de mutation. Mais, on ne pouvait pas l'éviter. C'est la raison pour laquelle nous avons préféré parler de "Qualifications professionnelles, savoir-faire et mutations technologiques". »

Gilbert CONIL : « Dès les premières pages de L'homme producteur, vous dites avec Yves : on voulait faire un travail collectif d'écriture et on n'y est pas parvenu. Un peu plus loin, cela vient par la parole des travailleurs "Vous êtes mieux placés que nous pour écrire." »

DF : « Historiquement, au sens évènementiel, nous avons d'abord fait la proposition que nous avons partagée avec Yves, que l'expérience du livre est riche de promesses, qu'il faut marquer, mettre un taquet (pour empêcher le reculoir d'exister), pour pouvoir aller plus loin. Nous entrons donc en relation avec la direction des Éditions sociales où, je dois le dire, l'accueil a été tout à fait favorable. Donc, nous avons obtenu le feu vert pour penser un ouvrage collectif. Et nous avons alors, ensuite, soumis l'idée de cette publication à l'ensemble de nos partenaires, les travailleurs qui avaient assisté de bout en bout à ce stage. L'idée de cette initiative éditoriale a été accueillie « favorablement-défavorablement ». Parce qu'après l'adhésion au projet, très vite ils se sont trouvés devant cet obstacle vénial et infranchissable de l'écriture. Il faut savoir que j'ai tout enregistré des 160 heures du début à la fin : nos interventions et les discussions, les débats, les travaux pratiques en quelques sortes. Je me rappelle de détails comiques. À l'époque, les ordinateurs très petits et très fiables n'existaient pas. Je trimbalais un énorme Révox (enregistreur à bandes qu'on appelait Mickey) qui pesait au moins 10 kg, d'Aix à Marseille. Donc au moment de passer à l'acte, il a fallu résoudre le problème et nous l'avons résolu en faisant le travail d'écriture. »

GC : « Dans Langages en 1989, il y a déjà les bases de l'autoconfrontation ? »

DF : « Je suis assez content. On ne donne pas le nom exactement, mais il y a confrontation. C'était le monteur d'outils sur les presses que nous avons filmé Bernard Vuillon et moi-même. J'avais proposé à Bernard de participer à un dialogue avec ce travailleur, devant le film. »

GC : « Tu analyses ce dialogue en linguiste... »

DF : « C'était là ce qu'il ne fallait pas faire, mais grâce au fait que je l'ai fait comme il ne fallait pas le faire, ça a révélé ce qu'il aurait fallu faire, ce qui est très scientifique. Je pense qu'il faut reprendre cela, j'ai envie de le reprendre pour le publier. Je crois qu'on a touché là, ce n'est pas pour faire de l'autosatisfaction, le fait d'avoir voulu faire comme ça, a fonctionné comme un véritable révélateur. C'est-à-dire qu'on a compris qu'au-delà de ce qu'on pouvait dire de l'énigme sans cesse renouvelée de... de la pénombre de l'activité..., etc. Au-delà de ces formules profondément justes, il y a quelque chose de bien plus fort, de bien plus précis, plus clair, qui est par exemple, qu'au poste de travail, un opérateur travaille en fonction de ce qu'on ne voit pas qui a été fait par d'autres, de ce qui a été fait par lui-même, de ce qu'il a pensé qu'il fallait faire mieux que la dernière fois, et de ce qu'il pense de ce qui doit être fait ensuite après ses actions à lui. Et ça, c'est quelque chose qui apparaît, qui émerge avec fracas dans ce cas-là. Et je crois que cela a été un apport pour nous, pour moi essentiellement. »

GC : « Tu notes plusieurs allures dans le langage, qui sont catégorisées selon ce qui se passe. Pourquoi tu disais tout à l'heure, j'ai fait ce qu'il ne fallait pas faire ? »

DF : « J'ai fait ce qu'il ne fallait pas faire parce que j'étais à l'époque sous l'influence d'un renouvellement des problématiques sur le langage qui avait l'énorme mérite de bousculer l'enfermement objectiviste. A savoir, on va prélever la croûte, la superficie des rapports humains, des rapports de l'homme à son activité, à l'objet de son travail, puis on va partir avec l'enregistrement, on va éplucher ça. On va le décortiquer au labo, dans le cabinet de travail. J'étais parti sur cette base-là. J'ai quand même accordé trop d'importance à ça, je ne sais pas. Donc, je peux dire dans une certaine mesure, ma volonté de montrer... Il y a quelque chose d'extraordinaire, qui m'amuse toujours beaucoup, en même temps souligne le mérite de cette démarche que je suis en train de pourfendre. C'est le fameux épisode où mon ami et collègue Bernard Vuillon rate complètement le sens et la signification de ce qu'avance le travailleur, qui devant l'outil, lui dit "Il y a beaucoup de petits réglages à faire." »

En effet, le monteur d'outils sur presse souligne que son travail inclut une foule de petits réglages. Bernard interprète "petits réglages" comme un aspect secondaire du travail. Et l'autre lui dit : "Mais non ! C'est très important !" Il y a deux univers en présence l'un de l'autre. Il y a l'univers de l'activité de travail qui inclut, ce que nous, en termes de métier, si je reprends mon uniforme d'ex-linguiste, l'univers d'une nouvelle catégorisation, c'est-à-dire une nouvelle mise en rapport de l'activité proprement de travail, transformatrice de l'objet, de la matière, etc., et d'autre part de l'activité concomitante, consubstantielle, de mise en discours de cette même activité. Donc, l'activité de langage confrontée à l'activité transformatrice. Ce que je me reproche, c'est de ne pas avoir vu à ce moment-là, que l'activité de langage, que j'ai détachée de l'autre pour écrire dessus, était elle-même, en même temps, transformatrice. Le travailleur, confronté à la non-compréhension de son interlocuteur, s'apercevant que l'autre ne comprenait pas des mots très simples, s'interrogeait lui-même sur ce qu'il faisait. On sait maintenant qu'il y a une transformation importante qui se produit dans le dialogue, transformation de l'activité elle-même, et de la situation. Les travaux avec Yves Clot me font plutôt parler de développement. Le travailleur qui sort de cette phase de dialogue, ce n'est pas le même que celui qui était entré. Et le chercheur non plus. Ce n'est plus la même chose, parce que l'objet ce n'est plus la façon de dire, mais c'est la façon, pour reprendre une formule de Clot : "Dire ce qu'on fait. Savoir ce qu'on va dire de ce qu'on a fait. Savoir ce qu'on va faire de ce qu'on a dit. " Et c'est là qu'on plonge le travailleur, et nous-mêmes par la même occasion. Et c'est quand même sacrément différent, infiniment plus important. Au moment où j'ai écrit l'article, je me suis dit : " Mais, on reste dans l'ornière. " J'ai eu le sentiment d'avoir avancé, effectivement pour moi cela a été le début. Après avec les cheminots, quand j'ai fait la première autoconfrontation, j'ai eu le sentiment d'avoir fait quelque chose de complètement nouveau pour nous, pour notre démarche, et puis je me suis rendu compte que j'étais trop resté au niveau de l'activité de verbalisation, sans voir que j'avais créé une situation dans laquelle c'était l'activité toute entière qui était impliquée, et que cela

avait une portée infiniment plus importante. Là, je crois qu'il y a quelque chose qui est essentiel.

2.5. - PLURIDISCIPLINARITE

Nous avons pu voir que la dimension pluridisciplinaire est au fondement de l'histoire de l'ergologie, qui a d'abord été créée par un philosophe, un linguiste et un sociologue, avant d'être rejoints par des ergonomes, des économistes, des ingénieurs ou des juristes. D'autant que s'agissant du travail, le bénéfice de cette approche n'a jamais été contesté et ne semble guère contestable. Il est tout aussi aisé de comprendre qu'un obstacle institutionnel allait se dresser entre les "disciplines constituées" et les pratiques pluridisciplinaires qui s'élaborent sur plusieurs champs épistémiques. L'histoire d'APST, puis de l'ergologie jusqu'à aujourd'hui, est d'ailleurs émaillée de luttes difficiles et de batailles homériques pour des postes de professeurs ou de maîtres de conférences ensuite écartelés entre leur discipline et leur appartenance ergologique. Le constat est inévitable que le bornage relatif au savoir délimitant les zones disciplinaires implique des tensions et des ajustements qui les fragilisent, quand par ailleurs elles ne sortent pas nécessairement renforcées d'une mise en relation.

Il faut ajouter un phénomène que nous qualifierons, à la suite du linguiste Patrick Charaudeau, "d'ostracisation" de certains courants théoriques au détriment d'autres :

Au nom de l'adhésion à de nouveaux paradigmes qui se voulaient plus explicatifs que les précédents, s'imposaient des modes de pensée et d'analyse tendant à prendre toute la place du champ scientifique (le fonctionnalisme, le structuralisme, le pragmatisme) au point parfois de prononcer des excommunications, comme ce fut le cas avec le marxisme ou le lacanisme, pour ne citer que ceux-là, et ce pour des raisons plus idéologiques que scientifiques. Ces oppositions n'ont pas tout à fait disparu. Certes, il n'est plus de discipline pouvant se prévaloir d'une omnipotence qui lui ferait croire qu'elle domine de façon absolue le champ des sciences humaines et sociales. Mais des oppositions demeurent avec des atours différents.⁹⁹

Avant d'aller plus loin, ce point de vue nous montre la nécessité de définir préalablement la notion de discipline qui renvoie à un rapport pédagogique. Elle désigne primitivement la relation vue à partir de l'élève (*discipulus*). La célèbre citation de Pascal dans ses *Pensées* lui rendant la tâche particulièrement inaccessible : « *Toutes choses étant causées et causantes, aidées et aidantes, médiates et immédiates, et toutes s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens pour impossible de connaître*

⁹⁹ CHARAUDEAU P. (2010), « Pour une interdisciplinarité "focalisée" dans les sciences humaines et sociales », dans *Questions de communication*, n°17, p. 195-222.

les parties sans connaître le tout, non plus que de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. »

En reprenant une histoire plus récente, Edgar Morin situe la discipline comme une catégorie organisationnelle au sein de la connaissance scientifique où elle institue la division et la spécialisation du travail et elle répond à la diversité des domaines que recouvrent les sciences :

La discipline est une catégorie organisationnelle au sein de la connaissance scientifique ; elle y institue la division et la spécialisation du travail et elle répond à la diversité des domaines que recouvrent les sciences. Bien qu'englobée dans un ensemble scientifique plus vaste, une discipline tend naturellement à l'autonomie, par la délimitation de ses frontières, le langage qu'elle se constitue, les techniques qu'elle est amenée à élaborer ou à utiliser, et éventuellement par les théories qui lui sont propres.¹⁰⁰

Patrick Charaudeau, souligne que la notion associe divers types de normes et de catégories et un appareil méthodologique :

Une discipline est constituée d'un certain nombre de principes fondateurs, d'hypothèses générales, de concepts qui déterminent un champ d'étude et permettent en même temps de construire le phénomène en objet d'analyse. Se constitue ainsi un cadre conceptuel, et c'est à l'intérieur de celui-ci que peuvent être construites diverses théories, comme proposition d'une systémique autour de certaines catégories. Sans cadre théorique, point de discussion possible, car on ne saurait dire au nom de quoi on pourrait évaluer, confirmer ou contester les résultats d'une analyse. Il s'agit là d'un principe de pertinence : discuter les explications que l'on donne sur le monde n'est possible que si l'on connaît le cadre conceptuel de référence, les catégories, les modes de raisonnement et les procédures d'analyse dont elles dépendent. Pour être opérationnel, ce cadre a besoin de se doter d'outils de description et de probation qui permettent à la fois de construire l'objet d'analyse, de le décomposer autant que de besoin, d'effectuer des distinctions ou des rapprochements, de mettre au jour des mécanismes de fonctionnement du phénomène étudié, et de présenter le tout sous forme de résultats à interpréter. Cet outillage constitue une méthodologie, et c'est ce couple théorie-méthodologie qui fonde une discipline en en déterminant le lieu de pertinence.¹⁰¹

Nous pouvons compléter l'examen de cette notion par le point de vue de Jean-Marie Berthelot orienté vers la sociologie et pour qui les disciplines sont, à la fois :

Un lieu d'échange et de reconnaissance, et matrice de discours et de débats légitimes, [...] un lieu de ressources sociocognitives, de références autorisées, de

¹⁰⁰ MORIN E., 1990, « Sur l'interdisciplinarité », p. 21-31, dans : Kourilsky F., dir., *Carrefour des sciences*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique. Accès : <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/bulletin/b2c2.htm>. Consulté le 1^{er} juillet 2017.

¹⁰¹ CHARAUDEAU P. (2010), « Pour une interdisciplinarité "focalisée" dans les sciences humaines et sociales », Op. cit.

*normes partagées et d'exemples communs, permettant le tissage d'une tradition, problématique, conflictuelle, mais réelle, de connaissance. Cet espace de spécialisation disciplinaire est donc un lieu où peuvent s'articuler en une entreprise de connaissance légitime – non plus seulement socialement mais épistémologiquement, c'est-à-dire en une entreprise de connaissance argumentée – les divers langages par lesquels s'organise le travail analytique. Espace social de légitimation de savoirs, une discipline est, indissociablement, un espace logique de construction d'argumentations.*¹⁰²

Parallèlement à ces définitions rigoureuses, des penseurs et chercheurs tels que Claude Lévi-Strauss, Roland Barthes, Michel Foucault, Edgar Morin, plus récemment Pierre Rosanvallon ou Jacques Rancière, n'ont eu de cesse de naviguer entre différentes disciplines, sans cependant théoriser une quelconque interdisciplinarité.

Mais les nombreuses mutations qui affectent l'organisation de l'université, soumise à de multiples contraintes, incitent à reposer constamment les conditions des coopérations. Il en est ainsi de Renato Di Ruzza, qui nous propose d'examiner une première forme de pluridisciplinarité coopérative, en prenant soin de rappeler que « d'une certaine manière, cette forme de pluridisciplinarité est à la fois l'envers et la conséquence de la division du travail : il s'agit de faire co-opérer des spécialistes que la division du travail a préalablement séparés. Il n'y a aucune spécificité scientifique dans ce fait. »¹⁰³ Ce type de pluridisciplinarité est plus ou moins celle qui est pratiquée par tous ceux qui travaillent, qu'ils en soient conscients ou non. L'exemple est donné d'une construction de maison où tout commence par la commande pour ensuite voir intervenir plusieurs corps de métier (terrassiers, maçons, charpentiers, couvreurs, carreleurs, électriciens, plombiers, etc), chacun travaillant indépendamment, tout en s'inscrivant dans un nécessaire dialogue qui s'exprimera sur plusieurs plans, dans l'anticipation comme dans l'exécution des tâches. Mais cette pluridisciplinarité coopérative est le lot de la plupart des entreprises ou services publics où des métiers différents participent d'une même mission ou fabrication. Cependant, nous devons remarquer que le passage lent de structures organisationnelles de type pyramidale, vers des systèmes en réseaux, sans que le nouveau n'élimine totalement l'ancien, provoque des séismes comparables dans les milieux de travail à ceux qui sévissent à l'université. Dans ce contexte, « *cette première forme de pluridisciplinarité ne semble pas particulièrement pertinente pour traiter efficacement des questions touchant à la vie sociale.* »¹⁰⁴ Conçue comme coopération entre des disciplines relevant des “sciences humaines et sociales”, il faut constater que la pluridisciplinarité est un mythe qui s'affiche

¹⁰² BERTHELOT J.-M. (1996), *Les vertus de l'incertitude*, Paris, Presses universitaires de France, Coll. Quadrige, p. 99-100.

¹⁰³ DI RUZZA R., HALEVI J. (2003), *De l'économie politique à l'ergologie, Lettre aux amis*, Op. cit., p. 77.

¹⁰⁴ Ibidem, p. 80.

couramment dans la pratique des “tables rondes” où l’habitude d’inviter les “voisins” débouche sur le constat réaliste de Renato di Ruzza :

*On invite au petit bonheur la chance pour n’oublier personne (sait-on jamais), ce qui veut dire qu’on ne sait pas vraiment qui inviter au juste, qu’on ne sait pas où on en est, ni où on va ; mais on est persuadé des vertus de cette pluridisciplinarité, sans se demander si, pour comprendre quelque chose que tout le monde ignore, il suffit d’inviter tous les ignorants.*¹⁰⁵

Nous voyons donc bien que la pluridisciplinarité ne se décrète pas, ne va pas de soi. C’est pourquoi, Renato di Ruzza nous propose plutôt une deuxième catégorie :

*La pluridisciplinarité intégrative qui met en jeu des disciplines scientifiques “voisines”, sur des champs ou des objets considérées comme auparavant séparés par des frontières définitives. De nouveaux rapports se nouent entre ces disciplines, qui ne peuvent pas s’assimiler à des rapports résultant de la division du travail, et donnent naissance à des disciplines inédites : chimie physique, biophysique, biochimie, géochimie par exemple. Et comme à chaque fois que se crée une science nouvelle, ces disciplines inédites doivent se définir un nouvel objet, de nouvelles méthodes, de nouveaux concepts. De la sorte, elles rompent tendanciellement avec les sciences dont elles sont issues. En substance, cela n’a rien à voir avec la pluridisciplinarité conçue comme coopération, ni avec la pluridisciplinarité telle qu’elle se pratique habituellement.*¹⁰⁶

Pour montrer concrètement comment la distribution des savoirs se modifie dans cette catégorie de rapport entre les disciplines, Renato di Ruzza s’appuie sur Georges Canguilhem lorsqu’il cherche à décrire l’histoire de la physiologie végétale. Il montre bien dans *Idéologie et rationalité dans l’histoire des sciences de la vie*¹⁰⁷ en quoi elle est l’héritière d’une pluralité de disciplines antérieures : « Le passé de la physiologie végétale d’aujourd’hui comprendrait tout ce que les gens nommés botanistes, médecins, chimistes, horticulteurs, agronomes, économistes ont pu écrire, touchant leurs conjectures, observations ou expériences, quant aux rapports entre structure et fonction sur des objets nommés tantôt herbes, tantôt plantes et tantôt végétaux. » Mais dans le même temps, Canguilhem insiste sur la “rupture épistémologique” intervenue entre ces disciplines et la physiologie végétale : « *Il serait pour le moins téméraire de composer une histoire où la continuité d’un projet masquerait la discontinuité radicale des objets et la nouveauté radicale des disciplines nommées biochimie et biophysique* ». ¹⁰⁸ Toujours par rapport à la pluridisciplinarité coopérative, nous voyons parfaitement que ce n’est

¹⁰⁵ Ibidem.

¹⁰⁶ Ibidem, p. 81.

¹⁰⁷ CANGUILHEM G. (2009), *Idéologie et rationalité dans l’histoire des sciences de la vie*, Paris, Librairie philosophique Vrin, Coll. Bibliothèque des textes philosophiques, Poche.

¹⁰⁸ Ibidem.

plus la “commande” qui est au point de départ du processus disciplinaire, mais un “projet” qui n’est pas quelque chose qui vient en extériorité par rapport aux disciplines concernées, mais d’une exigence scientifique ou théorique intrinsèque à l’une ou à plusieurs d’entre elles. Il y a donc continuité du projet et discontinuité de l’objet.

Renato di Ruzza approfondissant cette question en 2017¹⁰⁹, dans un ouvrage sous la direction de Bruno Maggi, nous propose 5 caractéristiques de cette forme de pluridisciplinarité qui prend le contre-pied de la précédente¹¹⁰ :

- *ce n’est plus la coopération entre les disciplines existante qui la fonde, mais le contournement des disciplines, leurs confrontations, les conflits qui les opposent dans leurs tentatives de conceptualiser le nouvel objet ;*
- *ce ne sont plus les compétences acquises par chacune des disciplines qui “travaillent”, mais leurs incompétences ; ou plus exactement leur incompétence à traiter le nouvel objet (si tel n’était pas le cas, l’objet ne serait pas nouveau) ; reconnaître cette incompétence à traiter un objet reconnu (même si ce n’est qu’intuitivement) fait partie intégrante du projet, et est au cœur de la pluridisciplinarité intégrative ; pour reprendre une image déjà utilisée, on ne réunit pas autour de la table des ignorants qui ignorent ce qu’ils ignorent, mais des incompetents conscients de leur incompétence et qui cherchent à la comprendre ;*
- *le “respect” des disciplines n’est donc plus de mise, c’est au contraire l’irrespect qui doit l’emporter ; chacun ne fait plus “bouillir sa marmite” pour son propre compte, mais touille dans les marmites des voisins, pour tordre leurs concepts et leurs méthodes avec suffisamment de force afin que l’incompétence devienne explicite, devienne en quelque sorte théorisable, et ouvre ainsi la voie à des conceptualisations nouvelles ;*
- *la coordination (et l’auto-coordination) prennent de la sorte une dimension radicalement nouvelle ; non plus assemblage temporellement et spatialement articulé de problèmes précis à résoudre, mais problématisation longtemps imprécise et toujours retravaillée de solutions partielles, problématisation qui est d’emblée pluridisciplinaire et qui opère l’intégration et la renormalisation des disciplines existantes ;*
- *enfin, alors que dans le cas de la pluridisciplinarité coopérative la question du “retour vers la discipline d’origine ” ne se pose pas (aucune n’a à retourner puisque, en fait, aucune ne l’a quittée), dans le cas de la pluridisciplinarité intégrative, ce retour est une éventualité, une question, et un problème : est-on obligé de le faire, est-il judicieux de le faire, et comment*

¹⁰⁹ DI RUZZA R. (2017), « Du point de vue de l’ergologie », dans MAGGI B. ET RULLI G., *Débat sur l’analyse du travail pour la prévention*, Bologne, TAO digital Library, p. 57-73.

¹¹⁰ Ibidem, p. 64-65.

le faire ? Autrement dit, quelle est la nature de la “rupture” engendrée par la conceptualisation d’un nouvel objet ? Et cette rupture est-elle “consommée” ? On comprendra qu’il n’y a pas de réponse toute faite à ces questions, l’important étant qu’elles soient posées.

Nous aurions pu évacuer cet obstacle épistémologique de la pluridisciplinarité, nous y avons pensé un moment, car l’organisation de la distribution du savoir entre les sciences et les disciplines n’était peut-être pas en rapport direct avec notre sujet de thèse. En effet, lorsqu’un travailleur se nourrit de savoir pour mieux comprendre ce à quoi il est confronté, en butinant dans les champs de la philosophie, de l’ergonomie, de l’économie ou de l’anthropologie, peu lui importe les mille nuances que son miel pourra avoir du moment qu’avec les tartines du réel, il pourra éduquer son palais. Si nous l’avons tout de même fait, c’est que la guerre institutionnelle ne fait pas claquer des tonnerres seulement au-dessus des universités, quand c’est tout le ciel de la vie organisée qui est menacé par les orages des changements sociétaux.

Comment ne pas voir le même mouvement qui déclare la prédominance du client, pour mieux détruire ce qui le protège, en mesurant chaque jour jusqu’où peut être poussée un peu plus, la destruction des maigres défenses de cet *homo sapiens* qui n’existe pourtant que dans l’altérité.

Tous les matins de nouveaux *snippers*, acculturés par des écoles de gestion ou de commerce, s’installent devant des écrans et s’attaquent dans des tableurs, aux cellules du haut pour voir comment celle tout en bas à droite peut encore gagner sur la veille. Ces « *adorateurs du fait brut* », ainsi qu’aurait pu les appeler le philosophe Émile Chartier (dit Alain)¹¹¹, ne savent pas que cette cellule n’est pas une seulement une donnée mais certainement le résultat d’une activité humaine. Lorsque pour un profit immédiat les charges de personnel sont amputées d’une partie de leur valeur à l’occasion de départ en retraite ou de restructuration, personne ne cherchera à mesurer les tensions qui ne manqueront pas à terme d’apparaître entre ceux qui restent. Quand une économie est décidée pour un bénéfice en fin d’année, on ne cherchera jamais à vérifier ce que cela donne en réalité de porter des équipements de protection individuels certes moins chers, mais de si mauvaise qualité que personne n’arrive à les supporter une journée entière.

En bref, si la question de la pluridisciplinarité méritait bien de figurer au nombre des obstacles épistémologique à une participation des travailleurs à la production de connaissances sur le travail, c’est qu’à force de ne représenter l’activité de travail que comme une charge de personnel dans un compte de résultat, la relation entre les métiers, les donneurs d’ordre et les

¹¹¹ Réf. à « Critique de la notion de fait brut », ROTH X. (2013), *Georges Canguilhem et l’unité de l’expérience, Juger et agit 1926-1939*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, Coll. L’histoire des sciences – textes et études, p. 37-38.

prestataires ou les disciplines à l'université, doivent peut-être abandonner la dangereuse opération d'addition comme mode relationnel.

Un autre argument nous tient à cœur. Elle nous vient de Georges Canguilhem qui fait résonner les "affaires" dans sa formule connue : « *La philosophie est une réflexion pour qui toute matière étrangère est bonne, et nous dirions volontiers pour qui toute bonne matière doit être étrangère.* »¹¹² Mais l'explication qui suit vaut autant que l'ouverture :

*Ayant entrepris des études médicales quelques années après la fin des études philosophiques, et parallèlement à l'enseignement de la philosophie, nous devons quelques mots d'explication sur nos intentions. Ce n'est pas nécessairement pour mieux connaître les maladies mentales qu'un professeur de philosophie peut s'intéresser à la médecine. Ce n'est pas davantage nécessairement pour s'exercer à une discipline scientifique. Nous attendions précisément de la médecine une introduction à des problèmes humains concrets. La médecine nous apparaissait, et nous apparaît encore, comme une technique ou un art au carrefour de plusieurs sciences, plutôt que comme une science proprement dite.*¹¹³

Cette réflexion est bien loin d'une pratique de voisinage et semble tout à fait correspondre à l'invitation de Renato Di Ruzza pour une pluridisciplinarité intégrative. Il semble en effet judicieux d'en rester aux limites de sa formation, de chercher du côté des incompétences, d'en appeler à la confrontation au manque.

2.6. - METHODE

À propos de cet obstacle épistémologique constitué par la méthode, nous pensons immédiatement à l'auteur du *Discours de la méthode*, cité par Xavier Roth : « *Les comédiens appelés sur la scène, pour ne pas laisser voir la rougeur de leur front, mettent un masque. Comme eux, au moment de monter sur ce théâtre du monde, où, jusqu'ici, je n'ai été que spectateur, je m'avance masqué* ». ¹¹⁴ On peut en dire de même de la méthode, qui s'avance masquée et souvent, nous avons dû constater deux postures :

- 1) Un refus catégorique d'admettre que ce concept soit appliqué à ce qui, pour reprendre la définition qu'en donne le Cnrs/Cnrtl, apparaît comme une « manière de conduire et d'exprimer sa pensée conformément aux principes du savoir ». Il semblerait alors que ce soit sacrilège, en complétant la définition par son acception en pédagogie, que est de faciliter, par un ensemble de principes et de règles

¹¹² CANGUILHEM G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Quadrige, p. 7.

¹¹³ Ibidem.

¹¹⁴ ROTH X. (2013), *Georges Canguilhem et l'unité de l'expérience, juger et agir, 1926-1939*, Paris, Vrin, coll. L'histoire des sciences – Textes et études., p. 15.

propres, l'apprentissage progressif d'une matière. Le déni est d'autant plus étonnant que pour Vygotski, méthode signifie "voie". Il la conçoit comme un moyen de connaissance, en tous points déterminée par le but auquel elle conduit.¹¹⁵ Comment ne pas imaginer que cet empêchement de disposer de cette voie vers la connaissance ne vienne de ceux qui sont nés une cuillère d'argent à la bouche, ou de manière moins prosaïque, ainsi qu'Alain l'a exprimé : « *Il a manqué à Berkeley de manier la pelle et la pioche ; tout lui venait comme un dîner d'évêque.* »¹¹⁶

- 2) La seconde consiste à prendre la chose avec hauteur, sinon avec mépris. Elle se caractérise par l'accusation de fantasme, pour qui prétendrait par exemple disposer de "méthode" pour analyser le travail. Il est vrai que la référence à Oddone est certainement lointaine maintenant, peut-être passée de mode. Nous avons souvent entendu le reproche de la manipulation, quand ce n'était pas le délit d'usurpation lorsque nous pensions, en toute bonne foi, qu'au jeu de l'oralité, la parole des travailleurs devait être facilitée par tous les moyens possibles.

Ce maquillage de l'accès à une organisation essentielle pour celui qui veut apprendre, ou disputer, la manière de le faire nous rappelle l'interdit patronal, que nous avons pu braver comme travailleur ou syndicaliste, lorsqu'il nous est arrivé de nous avancer dans les zones de pouvoir. C'est avec la violence qui s'établit du plus profond des classes sociales dominantes, qu'on nous a fait comprendre que nous n'avions rien à faire dans les zones de direction (décider, commander, organiser), règlementaires (à l'intérieur de l'entreprise) ou disciplinaire (sanctionner).

Une première approche de cet obstacle ne passerait-elle pas par la question du lieu, de l'endroit où s'exerce cette conduite de l'action ? D'où la question de Stéphane Legrand dans *Les normes chez Foucault* : « *Qu'est-ce qui nous assure que le meilleur endroit où se placer pour visser un boulon sera aussi la meilleure localisation pour surveiller celui qui serre la vis ?* »¹¹⁷ L'interrogation laisse entendre que non, et l'expérience du management, du syndicalisme ou de l'analyse le confirme. Le lieu de ces fonctions est donc à distance. Dans *Les parties des animaux*¹¹⁸, Aristote rapporte un mot qu'aurait dit Héraclite à des étrangers désireux de parvenir jusqu'à lui. S'approchant, ils le virent qui se chauffait à un four de boulanger. Ils s'arrêtèrent, interdits, et cela d'autant plus que, les voyant hésiter, Héraclite leur rend courage et les invite à entrer par ces mots : « Ici aussi les dieux sont présents. » L'illusion est vivace

¹¹⁵ VYGOTSKI L. (1999), *La signification historique de la crise en psychologie*, op. cit., p. 236.

¹¹⁶ ALAIN (1931), *Entretiens au bord de la mer, Recherche de l'entendement*, Paris, Éditions Gallimard, Coll. Folio/Essais, p. 179.

¹¹⁷ LEGRAND S. (2007) *Les normes chez Foucault*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Pratiques théoriques, p. 56.

¹¹⁸ ARISTOTE, *Partie des animaux*, A 5, 645 a 17

selon laquelle il faudrait être au plus près du travail pour conduire l'action. Tolstoï l'évoque dans *La guerre et la paix* :

*L'activité (d'un général en chef) n'a rien de commun avec l'image que nous nous en faisons lorsque, assis paisiblement dans notre cabinet, nous étudions sur la carte une campagne [...] Les conditions dans lesquelles est placé le général en chef sont toutes différentes : il ne se trouve pas au commencement mais toujours au milieu d'une série mouvante d'évènements, et de telles sortes que jamais, à aucun moment, il n'est en état de saisir toute la signification de ce qui se passe. La signification se dessine progressivement, insensiblement, de façon continue, se précisant de minute en minute... Ce n'est pas Napoléon qui dirigeait le développement de la bataille [de Borodino], car aucune des prescriptions de son dispositif ne fût exécutée et il ignorait pendant la bataille ce qui se passait devant lui. En conséquence, ces centaines de milliers d'hommes s'entretenaient à leur façon, pas comme le voulait Napoléon, mais indépendamment de sa volonté, comme ils le voulaient eux-mêmes.*¹¹⁹

L'homme au travail avait pu surprendre à sa sortie en 1987 de la part d'un économiste classique sur cette distance que crée la division du travail :

*Plus la division sociale des activités s'intensifie et plus l'exercice du pouvoir s'éloigne de tous les domaines techniques, devient étranger aux considérations pratiques, se distancie de toute préoccupation d'intendance, pour se concentrer sur la réduction des conflits dont les occurrences se multiplient avec la diversité, la dimension et les moyens des intérêts en présence. À mesure que s'étend le champ social, les activités qui donnent un sens à chacune des actions humaines deviennent de plus en plus nécessaires et changent de nature. Recherche, réalisation, conciliation des objectifs impliquent un effort spécifique de direction, de coordination et de régulation qui définit le domaine même du pouvoir, ou plutôt des hommes de pouvoir.*¹²⁰

Sur la couverture de ce livre est reproduite l'œuvre de Fernand Léger *Les Constructeurs*. En 1950, Fernand Léger achève cette toile de trois mètres de haut sur deux de large. Des ouvriers acrobates semblent danser en plein ciel sur un enchevêtrement de poutres métalliques. Le peintre est obsédé par l'idée de rendre l'art accessible aux classes populaires et propose son œuvre à la CGT. La réponse est plutôt cocasse quelques semaines plus tard : « *Les camarades m'ont demandé de vous dire que cette proposition n'intéressait pas la CGT.* »

Une deuxième approche serait de rappeler que tout ce qui touche à l'organisation du travail est un tabou qui pèse tout autant sur les salariés que sur leurs représentants. De manière générale, comme l'écrivent Christine Noël-Lemaitre et Renato Di Ruzza dans un article récent

¹¹⁹ TOLSTOÏ L. (1960), *La guerre et la paix*, Paris, Gallimard, collection Folio classique.

¹²⁰ COTTA A. (1987), *L'homme au travail*, Paris, Librairie Arthème Fayard, p. 233.

d'*Actuel Marx* : « *l'organisation du travail concrète demeure aujourd'hui encore une boîte noire sur laquelle la majorité des salariés n'a aucune prise.* » Derrière le déni ou le refus de toute méthode, il y a certainement ancré dans les mentalités ouvrières, d'abandonner au patron l'organisation pour mieux s'occuper de choses qui apparaissent comme concrètes. Il y aurait pour les syndicats ouvriers, la nécessité ne pas être soupçonnés de collaboration de classe, d'être un « jaune ». Pour reprendre la métaphore théâtrale, inépuisable en ce qui concerne le travail, en assimilant méthode et organisation, c'est un peu comme si personne n'avait vraiment envie d'aller voir du côté de la mise en scène pour ne pas toucher à ce qui se déroule, ne pas entraver son agencement, ne rien décomposer de la magie qui s'opère entre ce que veut l'organisateur et ce qui est en jeu. C'est une réaction vraiment immature, de celui qui ne veut rien comprendre par peur de désorganiser. Une attitude étrange, encore plus venant d'un manager, d'un syndicaliste ou d'un analyste. Jérôme Bruner aussi utilise le détour théâtral : « *c'est comme si nous pénétrions sur une scène de théâtre où la représentation a déjà commencé : l'intrigue est nouée ; elle détermine le rôle que nous pouvons y jouer et le dénouement vers lequel nous pouvons nous diriger. Ceux qui étaient déjà en scène ont une idée de la pièce qui se joue, une idée suffisante pour rendre possible la négociation avec le nouvel arrivant.* »¹²¹ Sur ce qui se joue, nous pourrions distinguer le fordisme de ce qui est à l'œuvre actuellement. Un fordisme défini par l'approche qu'en fait d'Emmanuel Renault avec le concept d'aliénation :

*Un mode d'encadrement spécifique des dynamiques d'accumulation capitaliste au sein d'un système institutionnel. Ce qui caractérise de mode de régulation, c'est d'une part, un type de rapport salarial particulier fondé sur un ensemble de protections juridiques (droit du travail) et sociales (notamment différentes formes de salaire indirect), ainsi que sur un partage des gains de productivité. D'autre part, un ensemble d'institutions destinées à rendre possible des politiques économiques keynésiennes visant l'amortissement des cycles économiques et le plein emploi dans un cadre national. Enfin, un type de démocratie spécifique qui se comprend lui-même comme le résultat d'une extension de la sphère des droits privés aux droits politiques et sociaux, et qui pouvait reposer en outre, dans certains États-nation, sur une articulation de la représentation politique et de la représentation syndicale dans le cadre général d'un compromis social redistributif. Considéré d'un point de vue de l'histoire du capitalisme et des différentes phases qu'il a traversées, il n'est pas contestable que le fordisme a assuré un maximum de démocratie et de justice sociale.*¹²²

121 BRUNER J. (2015), *Car la culture donne forme à l'esprit, De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Paris, Retz, coll. Forum Éducation Culture, p. 56.

122 RENAULT E. (2006), « Du fordisme au post-fordisme : dépassement et retour de l'aliénation ? », *Actuel Marx*, 2006/1, n°39, p. 89-105.

Pour suivre cet auteur, nous dirons volontiers avec lui que si le fordisme a contribué à conférer une validité sociale spécifique aux revendications de démocratie et de justice, ces revendications ont été traditionnellement suspectées par le mouvement ouvrier et les syndicalistes en particulier, d'ouvrir la voie à toutes sortes de mystifications idéologiques.

Dans le même numéro d'*Actuel Marx* sur les « Nouvelles aliénations », Jean-Pierre Durand nous propose un regard sur la nouvelle cohérence de trois composantes du procès de travail qui nous semble parfaitement s'appliquer à la période actuelle : l'organisation de la production en général, l'organisation du travail proprement dite, le régime de mobilisation des salariés.¹²³

Nous en revenons toujours aux « adorateurs du fait brut » ainsi que nous avons pu le voir précédemment, qui ne veulent rien savoir de la mise en scène, pour en rester à la mystification du jeu des acteurs. C'est le credo de l'entreprise aujourd'hui dominée par l'idéologie des sciences de gestion ou des grandes écoles de commerce. L'organisation serait une donnée seulement abordée dans une perspective fonctionnaliste :

Appliquée à la gestion, la théorie fonctionnaliste, à l'instar des approches comportementalistes pour l'individu, considère l'organisation comme une donnée, un système, une entité qui a un fonctionnement « normal » et dont la finalité est d'assurer sa reproduction. Elle s'appuie sur les modèles de la physique, de la cybernétique ou de la biologie pour mesurer les écarts par rapport à la norme, calculer les niveaux de développement et de croissance qu'il faut atteindre en fonction de cycles et de paramètres préconstruits censés indiquer des niveaux optimaux. Dans cette perspective, les conflits sont considérés comme des dysfonctionnements. Le terme même de « dysfonctionnement » sous-tend l'existence d'une norme de fonctionnement présentée comme idéale. Mais cet idéal est rarement questionné, comme s'il allait de soi, parce qu'il fait l'objet d'une acceptation tacite considérée comme indiscutable.¹²⁴

Nous pouvons aussi nous rendre compte que lorsque l'on s'approche pour voir ce qu'il y a derrière les discours, l'investigation qui est utilisée peut se parer des plus beaux attributs, mais se réduire au bidouillage le plus approximatif. Le philosophe et consultant en management Matthew Stewart nous en donne un exemple. Il traite par le détail l'idée selon laquelle les thèses de Taylor n'ont rien de scientifiques¹²⁵. En effet, des observateurs se sont penchés sur la manière dont il a répondu à cette question en 1899 : « *Combien de tonnes de gueuses de fonte un travailleur peut-il charger dans un wagonnet en une journée ?* » Frédéric Winslow Taylor

¹²³ DURAND J.-P. (2006), « Les outils contemporains de l'aliénation du travail », *Actuel Marx*, n°39, p. 107-122.

¹²⁴ DE GAULÉJAC V. (2005), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du seuil, coll. Points/Économie, p. 73-74.

¹²⁵ STEWART M. (2007), « Le mythe du management », revue *Commentaires*, n°118. Été 2007, p. 337-345.

constata que les ouvriers en place chargeaient 41.73 tonnes de lingots, à peine la moitié des 80 000 exigées pour faire face à la demande engendrée par la guerre hispano-américaine. Il y avait du gâchis là-dessous, car après avoir compulsé les registres, il pût répondre à la question initiale : les hommes chargeaient la fonte à raison de 12 tonnes et demie par jour et par personne. Il dévala alors sur le chantier avec ses « *hommes de l'université* » et tomba sur des « *hommes de premier ordre* », une dizaine de grands et puissants Hongrois. Quand il leur proposa de doubler leurs salaires, les Hongrois, haletant de haut en bas des rampes, transportèrent 16.5 tonnes de gueuses en moins de quatorze minutes. Taylor fit ses comptes : sur dix heures, cela donnait 75 tonnes par homme et par jour. Pour tenir compte des pauses (toilettes, déjeuner, etc.), Taylor ajusta (!) les résultats de 40 % ! Cela lui permit de définir la journée à 47,5 tonnes de fonte par jour et par personne, avec une prime en cas de succès et une pénalité dans le cas contraire. Cependant, les Hongrois s'aperçurent vite qu'on leur demandait de quadrupler leur charge de travail quotidienne. Ils refusèrent de travailler dans ces conditions. C'est alors que Taylor fit appel à un « *homme de grande valeur* », un Hollandais maigrichon de Pennsylvanie, dont il compara l'intelligence à celle d'un bœuf. L'homme, appâté par la promesse d'une augmentation de salaire de 60 %, réussit à charger, en une journée interminable, 45,75 tonnes de fonte. Taylor en conclut à la première victoire des méthodes de management modernes et baptisa sa méthode de « *management scientifique* ». Taylor fit le tour du pays en racontant à qui voulait l'entendre son histoire de fonte brute, et au printemps 1908, il rencontra des professeurs de Harvard qui proposaient quelques mois plus tard le premier master de gestion sur cette base totalement farfelue.

Nous allons en terminer avec cet obstacle constitué par la méthode et l'organisation avec Roland Barthes qui dans une formule, distingue l'impossibilité d'être à plusieurs endroits : « *Ayant décrit la fleur, le botaniste ne peut s'occuper de décrire le bouquet.* »¹²⁶ Cette impossibilité apparaît également au tout début de *L'homme sans qualités* de Robert Musil « *Le bibliothécaire qui met le nez dans le contenu d'un livre est perdu pour la bibliothèque ! Jamais il ne pourra avoir une vue d'ensemble.* »¹²⁷

2.7. - RESISTANCES DU CODE DE LA LANGUE

Nous proposons d'admettre que la participation des travailleurs à la connaissance du travail pose la question la plus épineuse en analyse du travail. Daniel Faïta a parfaitement posé

¹²⁶ BARTHES, R., 1977, « Introduction à l'analyse structurale des récits » (pp. 7-58), dans *Poétique du récit*, Paris, Seuil, coll. Points Essais, p. 11.

¹²⁷ MUSIL, R., 1956, *L'homme sans qualités*, Paris, Seuil, coll. Points, 2 tomes.

le problème du point de vue de sa discipline dans *L'homme producteur* : « *puisque parler du travail implique travailler la parole, comment le faire avec les intéressés, selon quelle méthodologie, sans biaiser ni réduire les problèmes ?* »¹²⁸ Ainsi que nous l'avons annoncé plus haut, nous proposons maintenant la transcription de la deuxième partie de l'entretien que nous avons pu avoir avec Daniel Faïta fin novembre 2016, qui nous conduira à définir la problématique générale de notre thèse.

Gilbert CONIL : Est-ce que ce travail vient en réponse de cette impossibilité de l'homme producteur d'arriver à travailler ensemble sur une médiatisation de ce qui s'était passé ?

Daniel FAÏTA : J'appartenais à l'époque au groupe Langage et travail, avec Josiane Boutet. Un groupe pluridisciplinaire intéressant, très théoricien, encore qu'il y eût Christophe Dejours, François Daniellou, etc. Et j'ai découvert quand même une façon très universitaire, très Cnrs, de se pencher sur les problèmes du travail avec des éclairages pluriels, très convergents, étonnants. Je me souviens de discussions avec Daniellou, qui était très constructives, très intéressantes. Mais revenait sans arrêt l'idée qu'il fallait considérer les interactions en milieu de travail. C'était l'époque où on remettait complètement en question le schéma de la communication : questions-réponses, codage, décodage. On foutait ça aux orties, et à juste titre. On commençait à parler d'interactions ou de cognition située (pour les psychologues). Cela ne me donnait pas entièrement satisfaction. Je me disais, l'interaction située, très bien, conversation située, en situation, et alors ? C'était une impasse, parce qu'à nouveau, il fallait imaginer qu'on allait chercher des régularités, des invariants explicatifs de la façon de communiquer en situation. En gros, on était en situation, mais c'était comme avant, on restait dans l'abstraction. Et là je me suis dit quand même que, grâce à APST, grâce à mon immersion dans cette problématique du travail, ma spécialité de linguiste : ce n'est pas juste, on ne peut pas rester dans une approche située, il faut faire rendre tout ce qu'il y a dans cette fameuse situation, puisque nous, on se donne pour objet les situations de travail dans leur globalité. Et c'est là, qu'il m'a semblé que l'image, l'image animée, devait jouer un rôle potentiel. Je n'ai rien fait d'extraordinaire. Il y avait quand même à l'époque des gens qui faisaient des films ethnologiques, comme Christian Lallier qui faisait des choses très intéressantes. Dans l'école de Jean Rouch, le film servait de prétexte au dialogue. Mais la préoccupation de filmer le travail était ancienne. Le psychologue Jacques Leplat a fait un très beau film sur le travail des ouvrières du textile, mais qui servait de contrepoint à son propos. Je me suis dit non, puisqu'on dit « donnons la parole au travail », en recréant une activité sur le travail, ce qui m'a donné l'idée de l'activité sur l'activité, formule qu'on retrouve dans l'article

¹²⁸ SCHWARTZ Y., FAÏTA D., (sous la dir.), 1985, *L'homme producteur, Autour des mutations, du travail et des savoirs*, op. cit., p. 167.

princeps de 2000 « Genres et styles »¹²⁹. La formule est de moi, comme la motricité du dialogue. Ce que je ne savais pas, c'est que ça allait me dépasser. Ma très grosse désillusion a été quand même que le milieu APST puis ergologique soit resté complètement à côté de ça, alors qu'ailleurs on se précipitait là-dessus.

GC : Ce qui me semble étrange, c'est l'appel continu à Oddone, sans voir que ce qui était en germes, c'était un appareillage tout aussi conséquent.

DF : La globalité des rapports au travail qu'Oddone voulait créer dans cette multiplicité de rapports (les quatre dimensions incluant l'organisation du travail, les rapports avec les syndicats, les collègues de travail et la hiérarchie) au bénéfice de laquelle il faisait fonctionner l'instruction aux sosies comme artefact. Sans le savoir, ce n'était pas conscient, j'essayais de remettre cette globalité, cette pluralité des rapports, de situer cela dans ma conception du dialogue dans l'image, par l'image. J'ai toujours soutenu que le dialogue commence entre les situations. C'est-à-dire le film et la situation de confrontation au film. Il n'y a pas un dialogue entre le travailleur et lui-même. Il y a d'abord un dialogue entre les situations elles-mêmes, ce qui change tout. Les deux situations se parlent. Mais il est très difficile de faire entendre, sauf pour Frédéric François, mon maître et ami, pour qui tout ce qui parle fait signe. Donc lui, il identifie des signes dans le fait qu'à son poste de travail, le travailleur va hocher la tête à tel moment, ce qui va passer complètement inaperçu de ceux qui se proclament analyste du travail. Ils ont tort.

GC : Est-ce que ces travaux t'ont amenés à une analyse critique de l'écrit ? Le travail des étudiants du Diplôme d'université consistait essentiellement dans la production d'un écrit.

DF : Nous avons élaboré cela ensemble dans la petite équipe. J'étais donc tout à fait favorable, je ne vais pas dire le contraire, mais j'étais en même temps très critique, confusément critique. Je n'ai réalisé qu'une autoconfrontation avec APST/APRIT, celle des conducteurs de TGV. Toutes les autres ont été réalisées en psychologie du travail sous le couvert de la Clinique de l'activité au CNAM. Je me disais, le rapport ou la mémoire du travailleur, est quelque chose d'important, mais c'est d'abord la confrontation du travailleur à la résistance du code de la langue. C'est une résistance lourde. Il y a une psychologue que j'estime énormément, allemande, réfugiée, parce qu'elle a eu le malheur de travailler à l'université de Leipzig et de travailler trop bien, ce qui fait qu'après la réunification elle a été foutue à la porte. Elle s'appelle Jannette Friedrich, spécialiste de la médiation. J'ai compris en la fréquentant, en discutant avec elle, en l'écoutant, ce que j'ai trouvé aussi chez Vygotski mais en le lisant plus tard, que ce problème de la médiation est essentiel, c'est-à-dire qu'il faut d'abord dompter les stimuli artificiels, c'est-à-dire les mots, pour les mettre à son service, sachant que suivant Bakhtine, le mot qu'on

¹²⁹ CLOT Y., FAÏTA D., (2000), « Genres et styles en analyse du travail, Concepts et méthodes », *Travailler*, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail, n°4, p. 7-42.

croit mettre à son service, il a déjà été dressé par d'autres, et que ces autres ont aussi écrit. Il y a là un travail de Sisyphe pour le travailleur qui est confronté à l'écriture. Deuxièmement, il y a le fait que le travailleur est exposé, sans le savoir, à ce qu'on appelle une logique scripturaire, c'est-à-dire qu'on n'écrit pas n'importe quoi, n'importe comment. Il n'y a pas que les mots qui ont été employés par d'autres, il y a aussi des logiques et des tournures qui viennent d'elles-mêmes et qui sont préfabriquées. Je citerai à ce propos quelque chose qui m'a beaucoup marqué. Il y avait dans le groupe Langage et travail, quelqu'un qui s'appelle Damien Cru, tailleur de pierres, ancien du BTP, responsable de la Fédération CGT du BTP. Alors lui, le travail il connaissait, il ne fallait pas lui raconter de salades. Il m'avait dit, tu sais il y a un truc extraordinaire, et il a fait un jour un exposé là-dessus, ce que les travailleurs sont obligés d'inventer comme ressources pour parler de leur travail : des figures, des procédés, des blagues salaces, pornos... Il paraît que c'est une spécialité du bâtiment, ce que je ne crois pas trop parce qu'il y en a de partout. Les spécialistes du secteur mais qui n'ont jamais foutu les pieds sur un chantier, disent que c'est pour conjurer la peur, ce qui est une connerie...

GC : Clot en parle très bien dans Le travail sans l'homme ?

DF : Oui, dans une usine de pâtes alimentaires.

GC : Pour transmettre les savoirs, les ouvrières créent et utilisent des mots à connotation sexuelle, et le patron voulait leur imposer les « bons mots ».

DF : Je pense à une étudiante qui a réalisé des enregistrements sur un chantier du bâtiment. C'est extraordinaire parce que les gars n'ont même pas besoin de parler, ils se tournent dans un sens, ça communique à tout le chantier. Le gars qui attend la grue, il communique au collègue en se détournant de la grue et le grutier voit les postures, les attitudes, un déplacement de quelques pas, c'est formidable. Et tout ça contourne la difficulté à passer par la norme de la langue. Damien avait remarqué que les histoires pornos vraiment chargée, se faisaient en présence d'un cadre, d'un ingénieur, quand dans une relation normale, ce n'était pas le cas à ce point. Et le cadre ou l'ingénieur s'en trouvait déstabilisé. Donc là, on communique, sacrément, et là je me suis dit, tu ne pas passer à côté. Il faut que le travail parle, que la situation parle. Donc il faut réaliser des films, qui naturellement vont édulcorer la réalité, je ne vois pas un gars à son poste de travail raconter des blagues pour qu'ensuite on les réécoute devant les étudiants. Mais le reste est là. Comme le fameux film du bobinier. Une copie de mauvais VHS, tu vois un peu la qualité ! C'est là que Jacques Duraffourg avait puisé le thème d'un de ses articles. Là, tu as un travailleur, un monteur de bobines, qui invente une métaphore. Il ne sait pas que c'est une métaphore. C'est à l'époque où je faisais faire des autoconfrontations aux étudiants sur le terrain. C'est Guy Lambert qui filmait. Donc, il y a une étudiante qui pose des questions du genre : « Qu'est-ce que vous faites ? » ; « pourquoi vous faites ça ? ». Le monteur dit alors : « Dans ce métier, il faut avoir les yeux au bout des doigts. » Et là, ça sort comme ça. Ce n'est pas porno, c'est bien mieux. Ça, personne ne l'a

dit avant lui que pour travailler dans un moteur électrique, il faut des yeux au bout des doigts.

GC : Bernard Vuillon pense que ce film est tout à fait capital.

DF : C'était avec les étudiants DESS, donc après 1989, dans les années 90. C'est quelque chose qui aurait dû être repris. Cela aurait dû déclencher une prise en charge au niveau de toute une filière dans APST. Il y a quelque chose de grave qui s'est produit à ce moment-là. On ne comprenait pas qu'il fallait continuer à travailler dans la pluridisciplinarité. La subjectivité des travailleurs avait droit de cité. On ne comprenait pas ça. Je le pense profondément et cela a perdu l'ergologie.

GC : Qu'est-ce que tu appelles la subjectivité ? L'extraordinaire hétérogénéité du réel ?

DF : C'est plus que ça. « L'extraordinaire hétérogénéité du réel », ça n'inclut pas le fait qu'il y a des dimensions de l'acte qui sont incompressibles, comme dit Clot. Des dimensions subjectives qui sont incompressibles. Il y a quelqu'un qui avait vu ça. C'est Pierre Trinquet qui disait : « Il faut penser à l'intelligence de la main. » On a laissé tomber cette remarque. Or, je pourrais te montrer un film extraordinaire concernant ce que je vise à faire en Savoie. Le travail de décolleteur sur un vieux tour à cames. C'est une démonstration fantastique. Tu as peur pour lui. Toi, tu as peur, ta subjectivité te hérissé. Il met les mains partout, il y a des outils tranchants. Il y a une intelligence de la main, il ne regarde pas. Il sait qu'il touche à un endroit où ça ne pas lui faire mal. Ça c'est la subjectivité. D'autre part, il y a ce que Clot développe à l'heure actuelle, qui n'est pas du tout ma tasse de thé, toute la dimension émotionnelle quand Spinoza « crève l'écran ». C'est la dimension de l'affect. L'émotivité et l'affectivité sont des moteurs de l'activité. On ne peut absolument pas dire le contraire. Et ça, c'est le black-out complet. On n'a pas le droit d'en parler, ce qui est dommage.

GC : Je ne comprends pas ce que tu veux dire par subjectivité.

DF : Toutes les dimensions de l'acte imputables au sujet agissant, et à lui seul, mais en intersection avec le milieu de travail, l'histoire. Clot a une série de rapports que je n'adopte pas : ce qu'il y a de personnel, d'interpersonnel, transpersonnel, et impersonnel qu'il y a dans l'acte de travail. C'est la somme des choses qu'on connaît très bien, la trame et la chaîne comme disait Daniellou. Le rapport entre la trame et la chaîne, à l'intersection il y a une unité, et ça c'est incontournable. Cette unité, c'est la subjectivité de l'homme et de la femme agissante. Ce qui, naturellement interpelle sur la méthode. Il y a aussi à discuter sur la réalité du métier. Qu'est-ce que c'est que le métier au travail ? Est-ce que c'est le plus petit dénominateur commun (PPDC) ? Définition pauvre du métier. Mais ce sont les ressources subjectives, uniques et partagées, mises en patrimoine, qui permettent à faire face à ce qui n'est pas prévu, à l'inattendu, qui définissent le métier.

GC : Et l'expérience par rapport au métier ?

DF : À mon avis, le métier convoque l'expérience. C'est-à-dire la réalisation hic et nunc des ressources permettant de faire face à l'inattendu. Ce n'est pas un gisement. Ce que je retire de la psychologie vygotkienne et qui est remarquable, c'est qu'il y a toujours des répétitions sans répétition. C'est aussi riche que de dire « la condensation dans une période infinitésimale, etc. » En fait, tout le monde tourne autour de là, ne nous voilons pas la face.

GC : Ce qui est étonnant, c'est que d'APST à l'ergologie, depuis 34 ans, n'a jamais cessé la demande de coopération avec les « forces productives » et aujourd'hui aux « forces d'appel et de rappel » ou au « dialogue des savoirs ». Sur « comment on fait ? », le DU avait le mérite de demander aux travailleurs de décrire par écrit leur activité, ce que toutes les formations n'ont pas fait. Tout en se réclamant aussi d'Oddone, l'ergologie n'a rien inventé... ce qui fait problème. Je vais bien prendre le soin de dire que ce n'est déjà pas mal d'avoir une intention vis-à-vis des milieux ouvriers. Mais que l'intention ne suffit pas. Il faut quand même s'expliquer sur comment on va faire pour travailler entre ceux qui sont dans l'abstrait et les concepts, et ceux qui sont dans le concret et... leurs mains. Corouge qui dit au sociologue Pialoux : « Et mes mains, j'en fais quoi de mes mains ? »¹³⁰ Est-ce que l'autoconfrontation aurait pu être une innovation à hauteur de ces enjeux ?

DF : Il faut qu'on triomphe de la réification catastrophique de tous les gens qui en font un artefact méthodologique, sans voir que c'est un rapport avec le travail par le biais des travailleurs, et que c'est vivant, et qu'il n'y a pas de conclusion prédéterminée. C'est un processus qui peut très bien se retourner contre celui qui l'engage. Et chaque fois que je dis ça, on me dit : mais il y a des thésards là, il ne faudrait pas trop dire ça parce qu'ils vont tomber de l'arbre, les pauvres. Voilà où on en est.

GC : Un peu comme on a pris la méthode des sosies à Oddone, là on prend la caméra.

DF : Tu as tout à fait raison, tu as trouvé exactement la référence. La méthode des sosies est devenue un outil de formation, un objet de mémoire de master en psychologie. On examine les rapports de l'instructeur à lui-même, à travers les mots, sans se préoccuper de savoir si ces mots signifient quelque chose pour lui, sans avoir la moindre idée de savoir ce qu'Oddone en a fait, dans un contexte complètement intégré, avec un groupe homogène. Instructions aux sosies sans groupe homogène, qu'est-ce que cela veut dire ?

Je crois que l'avenir, c'est d'aller encore plus loin dans la conception du dialogue avec les étages : situation de travail et situation de travail sur le travail, dialogue du travailleur avec lui-même, dialogue entre opérateurs, dialogue entre deux activités, celle du chercheur et celle du travailleur. Ce que je ne peux plus supporter,

¹³⁰ COROUGE Ch. & PIALOUX M. (2011), *Résister à la chaîne, Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille, Agone, coll. Mémoiresociales, p. 316.

c'est la supercherie de « faire comme si » le chercheur était en quelque sorte le sachant, qui plane et dirige le rapport dialogique du travailleur à sa tâche et entre les travailleurs. Sans voir qu'il y a aussi, et peut-être primordialement, une activité du chercheur qui automatiquement, soit est complètement à côté de la question donc il la réifie l'autoconfrontation et en fait une technique, soit il s'engage lui-même dans un rapport qui nécessairement, comme toute activité, le transforme lui-même. Comme moi, j'ai été transformé à chaque fois. Je vais essayer de développer ça grâce à une étudiante brésilienne formidable, la plus brillante de toute ma carrière, qui vient d'être élue sur un poste dans une bonne université fédérale.

Finally, on a tourné un peu autour de l'idée de départ. Qu'est-ce qui est au centre ?

GC : C'est un débat depuis le début. La question, c'était en quoi le langage joue sur l'agir. Comment on fait avancer les choses au travail ? Lorsque j'ai débuté ma carrière il y a 40 ans, un ouvrier pouvait parler à un syndicaliste sans problème. Aujourd'hui, quand j'allais parler à quelqu'un, le manager allait voir le travailleur dès que j'avais tourné le dos pour lui demander ce qui n'allait pas, ce qu'il avait dit, et pourquoi. Il y a beaucoup de pression et il est très difficile de résister.

DF: Je ferai l'hypothèse, pas très risquée, que si l'un des éléments moteur de l'activité sur l'activité dans la recomposition dramatique, à savoir théâtrale, du travail engage à ce point le sujet, en tant que sujet, pas seulement opérateur, c'est qu'il y a des relations aigües, pointues, peut-être dévastatrices, entre ce sujet et son travail dans les deux sens, d'un point de vue véritablement subjectif. On sait que le travail peut tuer la personne, à l'inverse la personne de façon soit infinitésimale, soit inapparente, va transformer le procès de travail.

2.8. - DIFFICULTE DU FRAGMENT

J'ai revu Christine Castejon au Festival d'Avignon 2015 sur le site Louis Pasteur de l'Université d'Avignon, où elle intervenait dans *Les ateliers de la pensée*, dont certains thèmes étaient abordés en partenariat par le comité d'entreprise d'EDF. Nous étions étudiants en formation continue du DESS Approche pluridisciplinaire des situations de travail en 1997/1998 à Aix en Provence. Le thème du débat ce jour-là à 11 heures était : Qu'ont en commun la créativité au travail et la création artistique ? Les 3 intervenants étaient donc présentés ainsi :

- Christine Castejon, philosophe, analyste du travail et membre du bureau de la Société Internationale d'ergologie.
- Vincent Puig, praticien des relations culture, recherche et industrie depuis 1933. Directeur de la valorisation scientifique à l'Ircam. Il a fondé en 2008 l'Institut de recherche et d'innovation du Centre Pompidou avec Bernard Stiegler.

- Marie-Pierre Bouchaudry, chargée de mission auprès de l'agglomération Plaine Commune.

Après un heure d'un débat intéressant entre les intervenants, le modérateur Jean-Pierre Burdin, consultant *Art et travail* et ancien conseiller à la politique culturelle de la CGT, avait donné la parole à l'assistance. Je m'étais levé pour parler. Je pouvais prendre la parole sans trop m'inquiéter de ce que j'allais dire. Je savais que c'était le résultat d'un long parcours. Je me laissais surprendre et porter par ma parole qui révélait un certain désordre au moment même où je l'entendais se former. Je savais bien que ce que j'entendais de moi, ou résonner ensuite en moi, pouvait être différent de ce qui était entendu. Il me semblait que petit à petit tout cela était allé ailleurs. Sur un site de la CCAS, une transcription de mon intervention avait été faite :

Quand est-ce qu'on va être capable de donner aux travailleurs les clés du camion ? Même si je reste admiratif de la CCAS [Caisse centrale des activités sociales, CE du groupe EDF], j'aimerais mettre au débat la question de l'œuvre. Le « beau » que fabrique le travailleur est complètement ignoré. Il faut remettre l'émotion à sa place, le travail doit être le travail de l'émotion. Il faut refaire de l'éducation, réapprendre ensemble. Il faut faire la révolution entre les CE et les travailleurs, les CE doivent devenir les spécialistes de l'échange avec les travailleurs. Nous, les travailleurs, voulons être des cuisiniers !¹³¹

Mais sur une autre page, celle de *Contre courant*, festival pluridisciplinaire des activités sociales de l'énergie qui est en particulier présent sur l'île de la Barthelasse, on retrouve le film de ce débat et mon intervention d'un peu plus de trois minutes. Ces deux textes permettant une comparaison, nous faisons remarquer que nous prenons le parti de retranscrire des enregistrements sans en faire une synthèse ainsi que cela a pu être fait jusqu'ici. Ainsi que nous avons pu le faire précédemment pour Daniel Faïta pour l'entretien que nous avons eu en 2016, comme nous le ferons plus loin dans notre travail d'écriture, l'intérêt pour nous est de retrouver dans l'oralité des phrases tronquées, des approximations, des coupures, des reprises. Ces énigmes langagières qui font sens et sont nécessaires et qu'on ne remarque guère dans l'échange quotidien, nous semblent avoir du sens en « écoutant ». Ainsi en prenant la parole ce jour-là, j'ai dit : « Je me mets debout parce que je m'appelle Gilbert Conil et je suis un travailleur. C'est bien, hein ? » Il faut bien admettre que cette phrase est incontrôlée, au sens où elle n'est pas lue d'un texte préparé mais exprimée spontanément. Elle en dit long sur l'heure de débat qui a précédé, entre créativité artistique et créativité au travail. La transcription de mon intervention ce 22 juillet 2015 est donc la suivante :

¹³¹ Texte des interventions sur le site CCAS des *PARLE* (Pratiques Amateurs aux Rendez-vous de la Lecture et de l'Écriture) consulté le 10 juillet 2017 sur <http://parle.emcas.com/2015/08/02/les-parle-aux-ateliers-de-la-pensee-du-22-juillet/>

J'ai pris un jour de congés. Je travaille pas loin d'ici à Avignon et je voudrai réagir à ce que j'ai entendu. Moi ce qui me pense, ... ce qui me pose problème en premier, vis-à-vis du comité d'entreprise CCAS dans lequel j'ai travaillé aussi et en tant qu'ancien militant de la CGT, c'est que la place des travailleurs a toujours été trop faible dans ces histoires de rencontre entre l'art et le travail. La première question que je me pose, que je me pose depuis longtemps, c'est : quand est-ce qu'on va être capables de donner les clefs du camion aux travailleurs ? Et non pas que ce soit toujours les travailleurs qui s'adaptent aux concepts universitaires, qui s'adaptent aux exigences de la culture. Je crois qu'aujourd'hui on est en passe, avec toutes les transformations dont vous avez parlé, d'avoir la possibilité de faire autrement que ce qu'on a fait hier. Non parce que c'était pas bien, par exemple la CCAS. Je suis admiratif devant le travail de décennies de la CCAS avec... J'y ai participé. Je me souviens d'un travail que nous avons fait il y a vingt ans avec Eric Larrayadiou sur les lieux de travail, avec une plasticienne, Marie-Claude Quinion, où les travailleurs étaient véritablement impliqués. Donc je ne suis pas en train de faire un procès à ce qui a été fait avant, mais je pense que nous sommes dans une telle révolution aujourd'hui, au travail et dans la société, qu'il faut... l'idée tout à l'heure : « nous sommes comme dans l'attente d'un train avec le vieil horaire des années passées. »¹³² Mais personne n'a les bons horaires, ni les travailleurs... je tiens au terme de travailleurs pour l'opposer à celui de collaborateur, parce que bon, franchement, là aussi, quand on a un peu d'histoire dans les jambes, collaborateur ça ne me plait pas. Nous sommes à deux doigts à ce qu'on nous appelle « cher collaborateur », ça va arriver dans pas longtemps, et je ne suis pas un collaborateur du travail ! Le premier point qu'il faut travailler de manière très forte, c'est à mettre en débat, c'est la question de l'œuvre, qui a toujours été abordée de manière un peu, ... Quand on dit à un artiste que le travailleur aussi il travaille à une œuvre, ça lui fait un peu mal aux fesses. Or nous travaillons à une œuvre, une œuvre collective, dont le collectif est ignoré bien sûr. Mais même les produits de grande consommation, avant qu'ils n'arrivent dans nos mains, ce sont de belles choses pour les travailleurs. Et ce beau est totalement ignoré. Donc, il faut revoir cette question avec les travailleurs. La question du beau au travail. Ensuite, la place de l'émotion qui a été complètement... Je m'intéresse beaucoup au travail des neurobiologistes et je crois qu'on est en passe de remettre l'émotion à sa place. C'est-à-dire comme un véhicule de la connaissance. Et pour nous les travailleurs, la place de l'émotion est quelque chose de très important, parce que nous apprenons avec l'émotion. Enfin, il faut refaire de l'éducation, mais pas de l'éducation où les travailleurs sont toujours les apprenants. Il faut que nous apprenions ensemble. Et pour finir et ne pas être long, et qu'on puisse en discuter, je pense qu'entre les CE et les travailleurs, il faut faire la révolution. On ne peut pas continuer à être ringards comme on l'est aujourd'hui. Ne le prenez pas comme une attaque pour ceux qui sont là, mais ce

¹³² Jean-Pierre Burdin dans son introduction au débat, citait Pier Paolo Pasolini dans son ultime interview [donc en 1975].

n'est pas possible. Les CE doivent devenir des spécialistes de la méthode, de la rencontre. Et les travailleurs doivent participer à élaborer le sens des choses. Nous avons eu une connaissance commune Christine [Castejon], qui était Jacques Duraffourg, qui disait : quand on a bien posé les choses, on a résolu 90 % du problème. Je crois que ce pourcentage augmente tous les jours un peu plus. Les problèmes que nous avons à résoudre, il faut les poser avec les travailleurs. La participation des travailleurs, ce n'est pas une cerise sur le gâteau qui a été fait par d'autres. Nous voulons être des cuisiniers !¹³³

Jean-Pierre Burdin a eu bien du mal à contenir sa satisfaction. Le plan large du film ne permet pas exactement d'en juger, mais les quelques éléments de son attitude et son propos nous permettent de dire qu'il est tout à fait content d'entendre un travailleur d'Avignon :

Très bonne inter... J'ai pas à juger d'une invention mais... très pertinente, qui me touche beaucoup parce que, comme c'est précisé sur le programme, je suis un syndicaliste avant tout et je suis extrêmement sensible à ce que tu as dit. Tu rappelles des choses très justes. Je connais assez la CCAS [Caisse centrale d'activités sociales – CE du groupe EDF], il y a des choses qu'on oublie, qui ont été faites et qui ont croisé effectivement, le savoir des salariés et le savoir des artistes, et les non-savoirs des deux qui se conjuguent. C'est vraiment pas une réponse à ce que tu as dit, parce que ce n'est pas le moment de faire des réponses. C'est plutôt comment je ressens ce que tu as dit. Même sur la beauté du travail, c'est des choses extrêmement... peut-être qu'on a un peu perdu, de fait. Après, il faudrait savoir ce qu'est la beauté, mais on se comprend quand même. Quand on travaille, on sait ça, ce que c'est qu'un beau travail, un bon boulot. Il est dans le processus aussi, pas que dans l'objet final, mais aussi dans l'objet final. Tout est riche de croisements possibles, et ça donne du tonus... et on en a bien besoin de tonus aujourd'hui.¹³⁴

Je suis touché de retrouver sur Internet ce film et d'avoir retranscrit cet échange, ce qui est à peu près la seule manière de « s'entendre », quand il s'agit de soi. Touché et surpris de retrouver mon sujet de thèse aussi clair, alors que je n'avais pas encore véritablement commencé ma recherche. Étonné parce que cette volonté s'est certainement élaborée lentement dans le temps depuis longtemps, avec mes diverses expériences. J'avais rencontré en fin d'année 2014 Rémi Jean à l'Université à Aix avec une idée de thèse. Il m'avait dirigé vers Renato Di Ruzza et, dès le début de l'année, je m'étais mis au travail d'un projet à présenter pour septembre 2015. Cet été-là, le texte était bouclé et le ressort de cette aventure ne demandait qu'à se déployer. Deux ans plus tard, l'idée exprimée est toujours aussi présente de cette façon

¹³³ Site Contre-courant de la CCAS, page « Art et travail, le geste », consulté le 20 juillet 2017 : <http://www.ccas-contre-courant.org/art-et-travail-le-geste/>

¹³⁴ Site Contre-courant de la CCAS, page « Art et travail, le geste », consulté le 22 juillet 2017 : <http://www.ccas-contre-courant.org/art-et-travail-le-geste/>

dans mon travail de recherche. Je suis toujours porteur de ce fourmillement, de cette envie, de cette tension.

Nous avons déjeuné ensemble après le débat et Christine Castejon m'a dit : « *je vais peut-être te proposer quelque chose. Je te téléphonerai.* »

Quelques temps plus tard, j'étais embarqué dans la première des *Étonnants travailleurs* à Pantin où je devais, en octobre 2015, venir parler d'un moment de mon activité. Et jusqu'au dernier moment, je n'ai pas su ce que j'allais dire, ce qui pouvait intéresser, comment faire entrer une histoire dans quelques minutes.

J'ai relaté cette expérience en 2015 dans un article de la revue *Ergologia*¹³⁵, alors qu'en 2016, Christiane Castejon proposait de retracer la genèse du projet et déjà de montrer de fortes réticences sur autre chose qu'une expression de l'activité : ¹³⁶

Cependant, lorsque le groupe d'organisateur du happening a eu l'intention de produire un document sonore permettant de faire entendre quelque chose du résultat, il s'est heurté à la crainte classique de la réduction. Comment faire ressortir en quelques minutes audio-phoniques l'essentiel de ce qui s'est passé, alors qu'il n'est pas facile de savoir « ce qui s'est passé », hormis le plaisir de l'événement à la hauteur du plaisir de le préparer. Un tel document appelle le temps long de la réécoute pour mieux entendre. Nous avons choisi de re-produire (pas reproduire) l'événement pour en retrouver le plaisir et pour savoir aussi ce que nous avons fait. Et nous appelons de nouveaux E.T. à participer à ce chantier, à chercher avec nous : comment saisir l'activité en nous, au sens qu'a le verbe « saisir » dans l'art culinaire ?

¹³⁵ CONIL G. (2015), « Le bonheur des commencements », *Revue Ergologia*, n°14, décembre 2015, p. 149-167. Consultable sur <http://www.ergologia.org/numeacutero-14.html> (le 12 juillet 2017)

¹³⁶ CASTEJON C. (2016), « C'est un truc que j'ai jamais compris, ceci est un indice de l'activité. Inventer des formes pour penser autrement », *Revue Ergologia*, n°15, mai 2016, p. 81-106. Consultable sur <http://www.ergologia.org/numeacutero-15.html> (le 12 juillet 2017)

CHAPITRE 3. - EXPERIENCE DES TRAVAILLEURS

Nous avons pu voir que la traduction en 1981 de l'ouvrage d'Ivar Oddone *Redécouvrir l'expérience ouvrière* a fortement influencé une nouvelle approche des questions du travail. Mais le « médecin atypique » explique précisément sa démarche dans un article du n°10 de *Société française* en 1984. Ainsi, c'est faire une caricature de son travail que de le réduire aux instructions aux sosies, quand l'idée des « compétences professionnelles élargies » concernent tout autant l'expérience des ouvriers que sa propre pratique de psychologue du travail.

Le premier problème qui se pose est donc que la volonté de « Communauté scientifique élargie » s'est restreinte aux spécialistes ou aux universitaires. Bien sûr, l'intention est forte, louable, et la reconnaissance n'en est pas moins immense d'avoir voulu associer les travailleurs en argumentant constamment de cette nécessité scientifique. Il faut immédiatement aussi différencier les rares institutions, telle l'ergologie, qui ont voulu le faire, de la majorité écrasante de ceux qui se sont contentés d'en parler ou de faire des enquêtes sociologiques. Et il n'est pas question de faire quelque reproche que ce soit aux universitaires, d'avoir travaillé avec leurs « outils intellectuels » que sont les concepts, et d'avoir incité les travailleurs à traduire le travail sensible par des mots. Ce serait faire un procès ridicule à ceux qui sont des travailleurs de la pensée. Nous avons pu constater qu'au fil du temps et de l'affaiblissement régulier des organisations de travailleurs, les objectifs ont été revus à la baisse, et ce serait tout aussi stupide d'en tenir l'université pour responsable. D'autant que durant ces trois décennies, tant de travailleurs sont venus dans un des rares endroits où ils sont accueillis avec leur expérience, à égalité de parcours avec des cursus classiques, à se nourrir de savoirs qui en ont fait des travailleurs, des managers ou des syndicalistes assez différents que dans d'autres formations en analyse du travail. Après quarante ans de cheminement d'APST jusqu'à l'Ergologie, la question de Renato Di Ruzza ne manquera pas d'appeler une hypothèse sur « des forces d'appels et de rappels difficilement maîtrisables mais toujours respectables, tout cela aurait dû normalement conduire le dispositif APST à l'échec. Il faut que nous nous demandions si, pourquoi et comment ce n'a pas été le cas. »¹³⁷. Nous avons longtemps été interpellés par la formulation et le caractère fondamental pour nous de cette interrogation. Au point où nous en sommes de notre recherche, nous pouvons avancer que le caractère insubstituable de l'expérience des travailleurs a été un des éléments qui a permis de ne pas conduire le dispositif à l'échec.

Mais nous l'avons encore vu récemment avec les *Étonnants travailleurs*, même quand les efforts pour faire parler les travailleurs n'ont pas pour origine l'université, inexorablement c'est

¹³⁷ DI RUZZA R. (2005), « Les "forces d'appels et de rappels" du dispositif ergologique. Leur évolution depuis 20 ans » (p. 343-351), dans OUEDRAOGO J.-B., *Exercices sociologiques autour de Roger Cornu*, Paris, L'Harmattan.

par la porte des concepts que le travail finit par être examiné. Et ce n'est donc pas du côté de l'intention qu'il faut chercher problème, mais bien du côté des travailleurs la faiblesse de leurs organisations qui pourraient la porter.

Nous formulerons en conséquence une première hypothèse qui consistera à dire que pour se mettre dans les pas d'Oddone, il aurait fallu que depuis cette époque les syndicats et partis ouvriers, les institutions représentatives du personnel, s'engagent avec la même volonté que l'université pour innover socialement.

Un autre problème est que les recherches conduites par Daniel Faïta et Bernard Vuillon dès 1984, puis par Daniel Faïta et Yves Clot ensuite, sur une utilisation des moyens audiovisuels, n'ont jamais été reprises en ergologie. Ces démarches fructueuses d'autoconfrontation ont donc été développées à l'ESPÉ d'Aix-en-Provence par Daniel Faïta ou au CNAM à Paris par Yves Clot. Notre hypothèse est que, contrairement à l'écrit, l'audiovisuel pratiqué de manière sérieuse et rigoureuse (pour mettre de côté des usages vulgaires ou commerciaux), renvoie immédiatement au sujet et à l'activité. Dès lors, il devient impérieux d'intégrer dans une pluridisciplinarité classique en ergologie (philosophie, économie, ergonomie, etc), l'apport d'une tradition soviétique autour de Bakhtine, Vygotski et Léontiev, qui permet un apport théorique indispensable à partir des problèmes posés par l'usage de ces nouvelles techniques de lecture et d'écriture du réel. Ces questions concernent les rapports entre l'activité, la conscience et l'agir. L'autre conséquence est qu'en la matière, il est indispensable d'innover sur le plan méthodologique ainsi qu'ont pu le faire les initiateurs de l'autoconfrontation par l'audiovisuel, en organisant entre spécialistes et travailleurs l'analyse de l'activité.

Nous avons pu discerner les différents problèmes que posaient à l'université les relations entre les disciplines. Les réponses en termes de pluridisciplinarité, interdisciplinarité, ou d'*indiscipline* ne sont certainement pas d'un secours suffisant pour à la fois élaborer les savoirs dans des parcours disciplinaires, et permettre les transversalités nécessaires. Nous pensons que les importantes réticences, exprimées directement ou non, par rapport à l'audiovisuel dans le projet des *Étonnants travailleurs*, nous indiquent aussi combien la révolution numérique bouleverse tout autant l'université que l'entreprise ou les institutions en général. Nous prenons en compte ces réserves qui nous renvoient à l'hypothèse selon laquelle la mesure de ces changements en cours et des conséquences sur la vie en société n'a pas été à la hauteur des enjeux. Il nous semble primordial de situer ces changements parmi les modes d'écriture des langues et les grandes inventions techniques qui en découlent. Cette remise en cause doit nous rappeler que Platon condamnait l'écriture car « *cet art produira l'oubli dans l'âme de ceux qui l'auront appris, parce qu'ils cesseront d'exercer leur mémoire : mettant, en effet, leur confiance*

*dans l'écrit, c'est du dehors, grâce à des empreintes étrangères, et non du dedans, grâce à eux-mêmes, qu'ils feront acte de remémoration. »*¹³⁸

En 1964, Leroi-Gourhan dans *Le geste et la parole* prédisait : « *On peut se demander si l'écriture n'est pas déjà condamnée, malgré l'importance croissante de la matière imprimée à l'époque présente. »*¹³⁹

En 1998, Manuel Castells estime que « *Internet est d'une ampleur comparable à l'invention de l'alphabet »*¹⁴⁰.

En 2007 l'anthropologue Clarisse Herrenschmidt juge que « *le télégraphe, le téléphone, la radio, le cinéma, la télévision, la vidéo, l'informatique et les échanges cybernétiques nous ont fait quitter les pratiques d'écriture et de parole que nous ont laissées nos arrière grands-parents »*¹⁴¹.

Enfin en 2012, Raffaele Simone est « *convaincu pour de nombreuses raisons que nous nous trouvons dans une Troisième Phase de l'histoire des manières dont se forment les connaissances de l'espèce humaine et dont son savoir se nourrit. »*¹⁴².

Le questionnement de Renato Di Ruzza sur l'habitude d'inviter les « voisins » d'autres disciplines, qui peut aussi s'étendre à la proximité des travailleurs ou des artistes, rappelle que dans notre paysage social actuel, la manière de s'associer-délibérer-décider, pour reprendre le triptyque de Marcel Détienne¹⁴³, est à revisiter constamment à l'aune des intentions et des attendus. Nous voyons que le soin pris par les *Étonnants travailleurs* de situer la manifestation dans un lieu de jazz (Banlieue Bleu à Pantin), avec une régie, une sonorisation, des éclairages, une mise en scène des interventions différente du genre universitaire ou des habitudes d'entreprises, concourt à nourrir le « comment s'assembler et délibérer ? » Dans son constant effort dans l'élaboration de connaissances sur le travail, dans sa recherche toute aussi permanente d'associer les travailleurs, nous pensons que le problème s'est toujours posé de la forme que pouvaient ou devaient prendre les relations avec « le voisinage ». Nous ferons l'hypothèse qu'il est nécessaire pour répondre à cette injonction faite aujourd'hui de participer, d'étudier ce que veut dire prendre part, apporter (contribuer) ou recevoir une part (bénéficier), dans un fonctionnement démocratique.¹⁴⁴ Cette piste de travail dans la tradition américaine du

¹³⁸ PLATON, 2011, *Œuvres complètes*, Éditions Flammarion, Paris, p. 1292.

¹³⁹ LEROI-GOURHAN A. (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, Paris, Éditions Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui, p. 294.

¹⁴⁰ CASTELLS M. (1998), *La société en réseau, Tome I, L'ère de l'information*, Paris, Librairie Arthème Fayard.

¹⁴¹ HERRENSCHMIDT C. (2007), *Les trois écritures, Langue, nombre, code*, Paris, Éditions Gallimard, p. 138.

¹⁴² SIMONE R., (2012), *Pris dans la toile – L'esprit aux temps du web*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Le débat, p. 31.

¹⁴³ DETIENNE M. (sous la dir., 2003), *Qui veut prendre la parole ?* Paris, Éditions du Seuil, Revue « Le genre humain ».

¹⁴⁴ ZASK J. (2011), *Participer, Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Lormont, Éditions Le bord de l'eau, coll. Les voies du politique.

pragmatisme (James, Pearce, Dewey) comme une volonté de reconnaître à chacun la capacité, par l'expérience, d'approcher le vrai, dans une quête ouverte à tout homme ordinaire, sans qualité ni appartenance à une élite philosophique.¹⁴⁵

3.1. - LANGAGE ET TRAVAIL

À la rentrée 2015, ayant à réfléchir sur mon intervention des 9 et 10 octobre aux *Étonnants travailleurs* de Pantin, une nouvelle fois j'avais pu mesurer toute la difficulté qu'il y avait à parler de son travail. Nous l'avons vu, parler du travail pour un travailleur, « c'est compliqué » parce qu'il s'agit de soi, de prendre de la distance tout en restant dans la proximité du sensible. J'avais lu et relu la consigne :

Il s'agit en quelque sorte de mettre à l'épreuve le concept de « débat de normes » que met en avant l'ergologie, en « vérifiant » que « (...) il nous faut jour après jour, préférer. Travailler, c'est sans cesse trancher de multiples débats, sous peine de rester paralysés devant la tâche. Mais préférer, c'est débattre avec nous-mêmes, c'est argumenter en valeur, que ce débat soit clair ou en pénombre, quant à notre « usage de nous par nous-mêmes » (Y. Schwartz). On peut dire aussi qu'il s'agit de faire vivre les concepts de l'approche ergologique, de les reconnaître dans l'activité vivante.¹⁴⁶

Les organisateurs avaient veillé dans la même note à être un peu plus explicites sur les rapports entre public et intervenants :

Parmi la centaine de participants, une vingtaine, représentant la diversité recherchée, vont être appelé-es à évoquer un « morceau » de leur activité, un « geste » qu'ils/elles font régulièrement ou ont fait une seule fois, mais dont la particularité est que seul celui qui le fait est à même de dire pourquoi il le fait.

Chacune de ces interventions, de quelques minutes, sera au centre de l'attention et de la discussion pendant 15 minutes. Chaque fois il s'agira de tenter d'aller « au cœur de l'activité » c'est-à-dire de (mieux) comprendre ce qui anime le geste, le choix, ce qu'il provoque, ou pas, ce qu'il veut signifier, etc.

Au fil des échanges va se dégager le panorama que nous recherchons : nous voulons rendre visible ce qui habituellement ne l'est pas, le fait que, étant des êtres d'activité, nous réalisons en permanence des choix qui restent inexplicables, souvent même inconscients de celui qui les réalise, mais renvoient à des engagements profonds. Et cela quelle que soit notre activité.¹⁴⁷

¹⁴⁵ COMETTI J.-P. (2010), *Qu'est-ce que le pragmatisme ?* Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais.

¹⁴⁶ Extrait de la note n°1 de mars 2015 des organisateurs d'*Étonnants travailleurs*, groupe dit de fabrication.

¹⁴⁷ Extrait de la note N°2 de juin 2015 (les mots étaient soulignés par les rédacteurs de la note).

Les semaines passaient et j'hésitais entre de multiples histoires actuelles ou passées, sur le genre à adopter, la posture. J'avais des tas de choses à raconter, de ce qui avait pu se passer dans une journée de travail à l'usine il y a quelques décennies. J'avais essayé de coucher sur le papier quelques situations pour le lointain et entreprendre après la question du sensible : fallait-il l'écrire ou tracer quelques points de repère ? Des titres et des réflexions personnelles ou de collègues :

De la beauté chassée par les nombres : la diversité des manières de faire et de penser le travail uniformisé par les données qui deviennent des prescrits.

Remontée des problèmes : expression consacrée « si tu fais remonter un problème, rapidement c'est toi le problème ! »

« Ils ne savent pas là-haut ? » : réflexion d'un apprenti qui se demande si la direction connaît la réalité qu'éprouvent les travailleurs.

Organisation du travail : une stagiaire juxtapose, dans un espace informatique partagé, l'organisation officielle et le tissu des relations dans la réalité.

Au cours d'un déménagement, la méconnaissance des métiers est telle qu'on oublie sur le toit de l'ancien bâtiment des antennes qui permettent de piloter les éclairages publics de la ville. Un service payé par un client !

Question à un jeune technicien qui réalise des devis à partir du réseau numérisé : « tu sais que ce que tu vois du réseau sur ton écran, ce n'est pas la réalité ? »

J'avais imaginé partir à Paris avec cette demi-feuille dans la poche et décider au dernier moment ce que je choisirai. Mais « *Ayant peut-être mesuré, à quelques jours de l'événement, que les intervenants se répandaient dans un réel attisé par la perspective de la rencontre, le dernier message parlera de quelques grammes d'activité, certainement pour éviter que nous en fassions des tonnes.* »¹⁴⁸

En demandant aux travailleurs de parler ou d'écrire sur le travail, ils sont soumis à une difficulté presque insoluble qui tient à l'impossibilité d'être dedans et dehors, près et loin, soi et l'autre. L'extrême naïveté qui consiste à ramener à une « simplicité du dire » cette autre activité qu'est le langage sur le travail ne saurait mieux être exprimée que par Simone Weil :

Je vous demande de bien vouloir prendre une plume et du papier, et parler un peu de votre travail. Si un soir, ou bien un dimanche, ça vous fait tout d'un coup mal de devoir toujours renfermer en vous-même ce que vous avez sur le cœur, prenez du papier et une plume. Ne cherchez pas des phrases bien tournées. Employez les premiers mots qui vous viendront à l'esprit.¹⁴⁹

¹⁴⁸ CONIL G. (2015), « Le bonheur des commencements », Op. cit., p. 153.

¹⁴⁹ WEIL S. (1951), *La condition ouvrière*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais, p. 207.

On pourrait même dire qu'il y a une certaine cruauté à placer les travailleurs devant un obstacle aussi infranchissable, même si les exemples existent de celles et ceux qui le franchissent malgré tout.

Notre hypothèse consiste d'abord à dire, à la lumière des travaux d'Ivar Oddone, que les travailleurs ne peuvent participer à la production de connaissances sur le travail qu'à condition que cette activité s'inscrive dans un solide cadre méthodologique. Non pas pour la limiter ou la contrôler, mais pour la rendre possible.

Notre deuxième hypothèse s'appuiera avec Jack Goody sur le fait que : « *on a accordé trop peu d'importance aux implications de l'invention de l'écriture, qui est souvent traitée comme simple outil de notation et de manipulation du langage.* »¹⁵⁰ Goody identifie l'écriture comme une « nouvelle technologie de l'intellect » qui se constitue sur trois plans :

- *L'instrumentation physique (systèmes d'écriture, supports matériels de l'écrit, instruments d'écriture, habiletés correspondantes).*
- *Le stockage de l'information et des savoirs (tablettes en terre cuite, livres, dictionnaires et encyclopédies, bibliothèques, disques durs, etc).*
- *Procédures cognitives dont l'écriture rend possibles la formalisation et l'usage (listes, tableaux croisés, tables mathématiques, logique formelle, méthodes de preuve standardisées, etc).*¹⁵¹

Nous avancerons ainsi que de nouveaux moyens existent de fixer la parole en une matérialité constituée par la conjonction de l'audiovisuel, de la cybernétique et de l'informatique (pour reprendre les termes de Clarisse Herrenschmidt dans *Les trois écritures*). Cette nouvelle écriture permet de détacher la parole du sujet parlant, rendant possible de les observer à distance, de les manipuler à loisir, de développer à leur égard un travail réflexif et critique qui peut être sans cesse repris et prolongé, transmis et accumulé, ainsi que le dit Jean-Pierre Terrail à propos de l'écrit.¹⁵²

3.2. - TRAVAIL ET ALTERITE

Nous revenons dans l'ouvrage fondateur de l'ergologie *L'homme producteur*¹⁵³, à la difficulté déjà évoquée de faire participer les travailleurs (voir p. 30) :

« C'est à vous à écrire des livres », nous disait un des stagiaires, lors même qu'il tirait un bilan positif de notre collaboration. Certes, nous ne voulons ni esquiver nos

¹⁵⁰ GOODY J. (2007), *Pouvoirs et savoirs de l'écrit*, Paris, La Dispute, p. 195.

¹⁵¹ Ibidem, chap. 8 : « Les technologies de l'intellect. L'écriture et le mot écrit », p. 193-216.

¹⁵² TERRAIL J.-P. (2013), *Entrer dans l'écrit, Tous capables ?* Paris, La Dispute, coll. L'enjeu scolaire, p. 14.

¹⁵³ SCHWARTZ Y., FAÏTA D. (sous la dir.), 1985, *L'homme producteur, Autour des mutations, du travail et des savoirs*, op. cit.

responsabilités ni inverser les rôles. Mais à condition que ce soit sous contrôle, et en trouvant les moyens de suggérer que les bilans ne peuvent être superposables pour un enseignant-chercheur et pour un travailleur. Sans quoi, l'objectif final de notre livre, apporter un encouragement de plus à ces formes de coopération nouvelles, resterait peu crédibles aux yeux des travailleurs. À cela nous avons essayé de pourvoir, dans l'attente d'une édition des travaux effectués dans le cadre du stage, en laissant à nos stagiaires et partenaires de cette communauté scientifique élargie le soin de clore cet ouvrage. À eux de dire, avec cette sobriété et variété de moyens qui nous a souvent frappés, si ce type d'expérience mérite un avenir.¹⁵⁴

Plus loin, dans le chapitre « Parler du travail, travailler la parole » Daniel Faïta ouvrait son propos par ce constat : « *Les conditions du dialogue entre travailleurs et chercheurs, universitaires, sont encore très largement à créer, et c'est sans doute l'un des acquis de cette amorce de création commune – en quoi a consisté le stage – que l'approche sans complaisances réciproques de leur définition.* »¹⁵⁵ Cet objectif passe il est vrai par un questionnement qui, plus de 30 ans après, reste un passage obligé pour notre thèse :

Comment situer le langage utilisé par rapport aux moyens de communication établis, dont la langue ordinaire, puisque le sens se situe partiellement ailleurs ? Enfin, et sans doute est-ce là la bonne question, puisque parler du travail implique travailler la parole, comment le faire avec les intéressés, selon quelle méthodologie, sans biaiser ni réduire les problèmes ? En admettant au départ que les modèles selon lesquels on parviendra, un jour peut-être, à expliquer dans l'abstrait comment fonctionne toute langue, ne recouvrent ici qu'une petite partie du champ à explorer, et en se défiant du piège tendu par les données d'évidence car, comme l'écrit J. Duraffourg, le seul vécu des hommes et les réponses qu'il fournit au questionnement du chercheur sont bien souvent très pauvres, si l'on ne se donne pas les moyens d'investigations plus approfondies.¹⁵⁶

Lorsqu'au début de 2016, je me suis mis en tête de proposer à des collègues de se rendre à Pantin, parler de leur activité, je voulais que ce soit des travailleurs « normaux » : pas des travailleurs engagés dans des parcours de formation, ni celui qui fait du théâtre, l'autre qui pratique un atelier d'écriture, ou celui qui a une pratique de la prise de parole dans son travail. Le groupe « des avignonnais » sera finalement composé d'un monteur-électricien de Carpentras, de 3 chargés d'affaires de mon étage, d'une élue du personnel présidente du CE d'Avignon, et d'un agriculteur qui démarrait une structure originale de production. Si j'étais à peu près sûr de parvenir à convaincre, je savais aussi le chemin qui se dessinerait à coup sûr ensuite. On me dirait oui puis il y aurait des défections. Je provoquerais des inquiétudes et une

¹⁵⁴ Ibidem, p. 25.

¹⁵⁵ Ibidem, p. 163.

¹⁵⁶ Ibidem, p. 167.

épreuve insurmontable à de jeunes gens. La présentation de l'évènement qui avait été faite en 2015 et envoyée en juin 2016 m'a confirmé la nécessité de faire un large détour pour aller à Paris :

Étonnants travailleurs propose, de façon originale et conviviale, de mettre en scène le travail, et plus largement l'activité humaine, dans leur complexité. En effet, travailler ce n'est pas seulement appliquer des consignes, des procédures, des théories... pour personne, dans aucun métier, dans aucun domaine.

D'abord parce que ces consignes ne peuvent jamais complètement anticiper les situations telles qu'elles vont vraiment se passer pour nous. Mais surtout parce que chaque travailleur, quelle que soit sa tâche, y met son histoire personnelle, son intelligence, son expérience, ses émotions, ses relations aux autres... et parce que chacun-e est unique.

Quand on travaille, en toutes circonstances, on pense, on ressent, on invente, on évalue, on fait des choix, on trouve des solutions pour surmonter les obstacles.

Étonnants travailleurs rassemblera des acteurs du travail au sens large : travail industriel, agricole, administratif, artistique, de service, de recherche... mais aussi universitaire, bénévole, de recherche d'emploi, de création d'entreprise... et leur donnera l'occasion de venir parler d'un « morceau », d'un moment de leur activité. Venus de tous milieux, porteurs d'expériences différentes, évoquant ce moment de façon drôle ou saisissante, inattendue ou décalée, nous réfléchirons ensemble à ce que nous avons en commun.

Nous composerons un récit qui raconte un voyage : celui de ces étonnants travailleurs, un récit qui nous démontre que le travail est, véritablement, une question philosophique !¹⁵⁷

Ce détour méthodologique se décomposait ainsi, en précisant que des opérations se réalisaient hors temps de travail et que la méthodologie était variable selon les personnes :

1. Proposition est faite de réaliser 1 à 3 photos avec leur téléphone qui matérialisaient leur travail : des écarts entre ce qu'on leur demande de faire et ce qu'ils font, une situation particulière, un moment significatif. Précision était donnée de ne pas faire figurer de logo de l'entreprise ou des tierces personnes.
2. Au cours d'un court entretien, je leur demandais de commenter ce qui les a amenés à choisir les clichés. L'entretien était enregistré en audio.
3. Un montage a alors été réalisé avec les photos et des passages choisis du dialogue.
4. L'idée était d'utiliser le support de quelques minutes en introduction ou de se contenter de ce travail à mettre en débat.

¹⁵⁷ Document envoyé le 21 juin 2016 non signé, « Texte constituant » adressé aux Étonnants travailleurs 2016.

En fait, plusieurs personnes n'ont pas été satisfaites de mon travail. Cet épisode a constitué un moment très intéressant de ce processus. J'ai tout à fait accepté ces critiques et immédiatement fait une contre-proposition. Je leur ai proposé de me ramener un film, toujours réalisé avec leur téléphone portable, qui leur semblait représenter ou symboliser nos échanges. C'est alors qu'un jeune chargé d'affaires de 27 ans, dont le film expliquait comment il parvenait à réaliser mieux son travail en tissant peu à peu un réseau de solidarité entre différentes entités de l'entreprise, a voulu que des serrages de mains apparaissent sur une partie de son discours. Un autre, en deuxième partie de carrière, a ramené un film d'une rivière des environs (la Sorgue) avec trois plans successifs : la rivière calme, une petite chute d'eau avec des embâcles, puis la rivière à nouveau calme. Il m'a dit : « *C'est cela mon métier. Au départ tout est paisible. Je dois faire avec des obstacles qui entravent le cours des choses. Mon travail, c'est de retrouver un peu plus loin le cours normal des choses.* »

Les collègues qui avaient accepté ce travail préalable à *Étonnants travailleurs* sont tous venus. Mais je n'ai pas oublié l'aveu d'une chargée d'affaires, du mal au ventre qui ne l'a pas quitté deux jours. Je sais tout du courage qu'il a fallu à chacune et à chacun pour s'embarquer dans cette aventure. Je crois aussi que toutes et tous ont tiré enseignement de cette prise de risque, de cet apprentissage, de cette expérience.

Nous voyons donc au travers des obstacles épistémologiques qu'agir sur des situations de travail, que ce soit en voulant les organiser, les comprendre ou les transformer, nécessite des détours qui sont bien plus que de simples techniques. Ivar Oddone en avait fait la démonstration avec sa démarche. Mais le monde du travail est bien différent des années 70. Il peut paraître surprenant que nous proposons d'examiner ce thème de « Travail et altérité » du point de vue du management, de l'analyse du travail et du syndicalisme. Notre hypothèse sera que les différences qui existent entre ces 3 rapports aux autres, sont peu de choses au regard des transformations qui affectent les rapports entre ces différentes postures au travail. Pour ce qui est de l'encadrement, au commandement hérité des anciennes pratiques militaires tend à se substituer le besoin d'accompagnement quand la subordination est peu à peu supplantée, dans une grande difficulté, par des rapports de subsidiarité. Pour comprendre le travail, il apparaît qu'à une posture d'expert devrait tendre à s'imposer un ergologue indiscipliné qui maîtriserait surtout des méthodes d'analyse du travail permettant de travailler en équipe pluridisciplinaire. Quant au syndicalisme, ne serait-il pas temps qu'il construise des relations entre culture et travail pour produire des connaissances sur l'activité dont l'attente est si forte pour transformer les situations de travail ? Pour ces postures, nous avançons que les pistes de développement sont à rechercher dans les contradictions de la vie quotidienne, pour innover comme a pu le faire Ivar Oddone par des rapports dialectiques entre les travailleurs et les spécialistes.

3.3. - ORIENTATION

Nous avons pu mesurer combien les travailleurs et les forces sociales ont été invités à participer pleinement au dispositifs mis en place avec APST d'abord puis avec l'ergologie. Nous ferons l'hypothèse que dans les processus pour organiser, comprendre et transformer le travail, le rôle des travailleurs et de leurs institutions représentatives gagnerait beaucoup à être défini précisément alors qu'un grand flou a toujours présidé au rôle qu'ils pourraient avoir, si ce n'est quand individuellement ils venaient se former à l'université. Pour cela, il nous semble, ainsi que nous le ferons remarquer souvent, que le retour continu des travailleurs sur le sens des choses est à prendre sérieusement en considération. Ainsi que pour le « c'est compliqué », trop de personnes croient que tout ce qui est dit leur est adressé et prend *sine die* la forme d'une demande. Il nous semble qu'il faut être prudent en la matière. Nous pensons plutôt de par notre vécu que les travailleurs souhaitent, même si cela n'est pas ainsi explicitement exprimé, participer à construire un sens autour du travail, à l'élaborer plutôt qu'on vienne le leur imposer. Nous mettrons au travail que c'est aux travailleurs et à personne d'autre, de bâtir des demandes, de les instruire en première intention, de chercher le sens vers où l'organisation, la compréhension et la transformation du travail doit se diriger. Nous pensons que dans les processus mis en place, la participation des travailleurs doit se faire surtout au début, dans ces commencements essentiels où l'expérience du travail est un atout.

Ainsi, en 2016 lorsque j'avais proposé à un jeune monteur de la base opérationnelle de Carpentras de commenter, un soir, cinq photos qu'il avait prises avec son téléphone portable. Nous sommes allés au magasin qui est à l'écart en fin de journée des allers et venues. J'ai posé les clichés sur la banque et l'enregistreur à côté. Les principales dimensions de son travail étaient présentes, avec une stratégie très claire pour les présenter. Il y avait d'abord l'image classique de l'électricien en haut d'un poteau. Puis 2 photos ramenées d'une immersion dans un service de travail sous tension qui était pour lui le service de pointe qu'il espérait un jour intégrer. Il y avait ensuite le symbole d'un petit bonhomme bleu *Play mobile*, qui était pendu sous le rétroviseur du camion bleu de son collègue et lui. Puis la photo d'un chantier avec une fouille lors d'un dépannage, les pelles au premier plan, le tee-shirt du collègue trempé de sueur.

Avec ces 5 photos prises dans un cadre méthodologie précis, il était possible de reprendre les principales questions en jeu dans son métier et dans l'entreprise à ce moment-là.

Un manager ayant pu s'approprier un matériau de ce type, ne pourrait-il pas mieux appréhender des aspects individuels et collectifs, qui ne sont pas présents aussi directement dans les échanges quotidiens ? Un analyste du travail commençant son étude par l'apport de verbalisations sur des éléments apportés par les travailleurs, ne serait-il pas à même de rapidement élaborer des hypothèses propres à guider utilement l'étude dans des environnements

de travail toujours très complexes ? Le syndicaliste qui s'intéresse au travail, ne trouverait-il pas dans ces apports, une matière d'une grande richesse pour alimenter les débats en délégués du personnel, en CHSCT ou en CE, et des pistes de développement pour développer des lieux plus pérennes de production de connaissances sur le travail, en lien avec des dimensions culturelles ?

3.4. - ENQUETE

Notre critique par rapport à la manifestation des *Étonnants travailleurs* consiste d'abord dans ce qui nous semble être un déficit méthodologique, qui n'a pas permis d'analyser par rapport à quels modèles se différenciaient divers apports de cette initiative, et donc d'innover véritablement. Pour ce qui concerne les travailleurs amenés à présenter un moment d'activité, les propositions ne peuvent pas durablement reposer sur des réseaux de connaissance, et mériterait des investigations reposant sur une démarche à construire. Nous sommes en désaccord avec la posture adoptée durant l'évènement qui consistait dans une improvisation qui a évidemment laissé surgir les plus grossiers rapports de domination.

Nous nous interrogeons depuis longtemps sur l'organisation des études, des expertises, des investigations, de manifestations sociales diverses, que nous avons pu faire à divers titres. Nous avons souvent constaté qu'il manquait à la dimension pratique une capacité à enchaîner et coordonner les différentes phases qui mènent d'une première approche à une organisation du travail pour le management, à des recommandations ou des préconisations pour l'analyste, des revendications pour le syndicaliste. Si le lien avec l'enquête policière est évident, notre cheminement est passé par l'œuvre de Georges Simenon et son personnage de Maigret. C'est donc par-là que nous avons principalement accédé à la notion d'abduction et au pragmatisme.¹⁵⁸ Cette simple approche a déjà beaucoup alimenté notre pratique quand nous savions par ailleurs que pour des raisons assez stupides, une grande méfiance était attachée au courant pragmatique de la part des courants de gauche. Jean-Pierre Cometti le rappelle :

En Europe continentale, malgré une incontestable notoriété qui a dépassé les seules frontières de l'Amérique, l'audience de Dewey est restée relativement limitée, particulièrement en France. Alors que l'œuvre de William James y avait été accueillie avec un intérêt affirmé, la philosophie de Dewey a partagé avec celle de Peirce le triste privilège d'être ignorée de la plupart des auteurs qui ont marqué la philosophie française pendant une grande partie du XXème siècle. Les raisons susceptibles d'expliquer cet état de choses sont nombreuses et passablement

¹⁵⁸ WOUTERS E. (1998), *Maigret : "je ne déduis jamais"*, La méthode abductive chez Simenon, Liège, Éditions du CÉFAL, coll. Bibliothèque des Paralittératures.

*complexes. Sur le seul plan philosophique et intellectuel, elles tiennent en partie à un germano-tropisme qu'on peut tenir pour caractéristique et influent, autant qu'aux soupçons qu'ont fait peser sur le pragmatisme tous ceux qui tendaient à y voir une émanation de la civilisation américaine et de ce qu'ils détestaient en elles. D'un point de vue plus spécifiquement idéologique et politique, toutefois, ces raisons plongent dans un mélange d'attitudes et de convictions étroitement liées à l'importance du marxisme dans notre histoire, au rôle du communisme, voire à certaines particularités de l'idéologie française de la droite.*¹⁵⁹

Tout cela s'est un peu détendu et des chercheurs tels qu'Emmanuel Renault : « *L'histoire du marxisme et du pragmatisme au XX^e siècle fut telle qu'il est difficile, en ce début de XXI^e siècle, d'imaginer que ces deux traditions théoriques et politiques puissent entretenir des interactions fécondes, plus encore qu'elles aient été intimement liées à l'époque de la naissance du pragmatisme et chez certaines grandes figures du marxisme.* »¹⁶⁰ Pourquoi nous priverions-nous de cet apport ?

3.5. - DERNIERS ELEMENTS DE CONTEXTE

Avant la problématique et les hypothèses, il nous semble utile de revenir sur des éléments de contexte qui pourraient se résumer par une interrogation : à quoi avons-nous affaire ?

Peut-être qu'un lecteur pourrait s'étonner de cette question. Il pourrait alors lire l'article d'Alain Roger, il y a vingt-quatre ans, alors Professeur de philosophie à l'université Blaise-Pascal de Clermont Ferrand.¹⁶¹

À propos du thème du travail à l'agrégation de philosophie, ces excellents étudiants tous titulaires d'une maîtrise, environ 800 candidats, eurent à traiter le sujet suivant : « *Le travail est-il le champ de l'hétéronomie ?* » Il faisait le constat que la grande majorité de ces jeunes gens se livrèrent à une fastidieuse histoire du travail qui allait de Platon à Hannah Arendt, sans se soucier de la question qui leur était posée. L'auteur de l'article insiste sur deux points « *qui peuvent intéresser au risque de les inquiéter – tous ceux qui militent pour de meilleures conditions de travail et attendent des intellectuels autre chose qu'un discours rhétorique, étranger aux préoccupations réelles des travailleurs et des chercheurs spécialisés dans ce domaine, réputé ingrat.* » Le premier est l'absence de toute référence aux problèmes concrets

¹⁵⁹ COMETTI J.-P. (2002), « Note de l'éditeur », dans DEWEY J. (2014), *Reconstruction en philosophie*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais, p. 11.

¹⁶⁰ RENAULT E. (2013), « Dewey Hook et Mao : quelles affinités entre marxisme et pragmatisme ? », *Actuel Marx*, n°54 2013/2, *Populisme contre populisme*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 138-157.

¹⁶¹ ROGER A. (1993), « Le thème du travail à l'agrégation de philosophie, Analyse d'une déception », *IRETEP*, Numéro spécial 1993, *Où va le travail humain ?*, 10 ans d'une expérience APST, p. 33-34.

et contemporains : rien sur le syndicalisme, sur les grèves, le chômage, les travailleurs immigrés, le travail clandestin, la législation du travail, sur les idéologies du travail, sur la rente, rien sur la possibilité d'un travail positif, ludique, vital, libérateur, etc. Le second a trait à la représentation artistique du travail : « *j'ai senti ces candidats compassés, désabusés de tout, comme si la philosophie était un monde à part.* » Il n'y a donc rien hormis *Les temps modernes* de Chaplin : rien sur la littérature que des œuvres de seconde main, rien sur la peinture. Toutefois, l'auteur ne désespérait pas de la suite car « *ils seront de très bons professeurs et, leur travail aidant, ils regarderont un peu mieux celui des autres.* »

Quant aux travailleurs qui sont en passe de terminer une carrière professionnelle ces temps-ci et qui ont donc traversé une période de plus de 40 ans de changements profonds dans la société et les entreprises, la devise de l'exposition universelle de Chicago en 1932 « *la science découvre, l'industrie applique, l'Homme se soumet* »¹⁶² est tout à fait significative, à la différence près que ce type de principe ne s'inscrit plus aux frontons de ce type de manifestations.

Nous avons affaire aujourd'hui à de solides antagonismes. Ainsi, à des coercitions peuvent faire écho des droits non appliqués, à de la communication massive ou des mesures de contrôles et de gestion.

Notre premier exemple est le dogme de « *toutes choses égales par ailleurs* ». La gestion peut ainsi consister à isoler un élément et agir sur lui, comme si les tous autres restaient constants. Une réalité toute simple consistera dans une entreprise, à continuellement réduire les charges locatives par une politique immobilière généralisée d'open space. L'intérêt comptable sera important à terme quand de nombreux autres facteurs vont se dégrader. Aucune évaluation, par exemple de l'absentéisme, ne sera fait corrélativement. Sur un exemple aussi courant, il est notable que le droit du travail est bafoué, quand l'article du code du travail L. 4121-2 énonce clairement, dans le quatrième alinéa des principes généraux de prévention : « *adapter le travail à l'homme, en particulier en ce qui concerne la conception des postes de travail ainsi que le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production, en vue notamment de limiter le travail monotone et le travail cadencé et de réduire les effets de ceux-ci sur la santé.* »

Un deuxième exemple est bien connu. Il est constitué par les effets néfastes que produisent les donneurs d'ordre des grands groupes sur leurs prestataires, par une politique de pression continue sur les prix, d'augmentation des prestations contractuelles, de contrôle de

¹⁶² Citée par Pascal Béguin, BÉGUIN P. (2010), *Conduite de projet et fabrication collective du travail : une approche développementale, Habilitation à Diriger des Recherches en ergonomie*, p. 5.

qualité. Ces politiques ont des conséquences en cascade sur l'économie et la santé au travail des prestataires. Mais, plutôt que de rechercher les véritables causes et d'aller affronter des entreprises sur leurs principes capitalistes, les « chiens de garde » préfèrent bercer l'opinion avec une communication d'entreprise montée sur « *coussins compassionnels* » et diverses instances de régulation interne ou externe dotées « *d'amortisseurs psychologiques* »¹⁶³. Ce type de *contre-feux* avait déjà été vertement critiqué dès les années 70 par Maurice de Montmollin avec les « *psychopitres* ». ¹⁶⁴

Enfin, pour bien comprendre à quoi nous avons affaire, nous reproduisons la première intervention d'un inspecteur du travail, Étonnant travailleur en 2016 et ouvrant la manifestation le vendredi matin vers 9H30 par ces mots :

Je vais vous raconter mon plaisir à faire des enquêtes sur les accidents du travail. Ça peut paraître curieux quand même, du plaisir, alors je vais vous expliquer déjà quelques accidents du travail, très rapidement. Un accident du travail avec un ascenseur : l'ascensoriste tombe au fond de la cuve, il ne se rappelle plus de rien, mais on a la preuve parce qu'il y a du sang au fond de la cuve. Un salarié qui tombe dans une église pour préparer le lundi de Pâques. Il tombe de 8 mètres, sur le carrelage, il n'est pas mort. Un stagiaire ingénieur qui tombe de 4 mètres. Il n'est pas mort. Un retour de congés, c'est-à-dire le 2 septembre, un salarié qui tombe de 2 mètres à midi moins le quart. Il est mort. Une blanchisseuse dans une grande blanchisserie d'hôpital, le bras pris par le tapis. Un salarié qui se trouve à ouvrir un égout, et donc il y a ce qu'on appelle de l'hydrogène sulfuré, la fermentation des excréments. On tombe dans les pommes et on risque de mourir. Il en a réchappé. Un salarié qui a travaillé sur une canalisation dans le trottoir et qui s'est électrocuté avec son marteau-piqueur sur une canalisation de 20 000 volts. Un salarié qui s'est coupé avec une disqueuse. Voilà, ça c'est des accidents qu'on a eu, graves, là où je travaille, en 4 mois. C'est pour vous dire que de ce point de vue, on a beaucoup de travail.

Ce ne sont là que quelques éléments pour ne pas perdre de vue dans cette *Revue de questions*, le rapport de force où la qualité de l'existence d'un travailleur pèse pour peu de chose face à la gestion capitaliste et le contexte très souvent dramatique du travail en France.

¹⁶³ Nous reprenons la belle formule d'Yves Clot « On peut risquer un diagnostic. Le monde du travail qui vient est un hybride social : une sorte de néofordisme se met en place, monté sur coussin compassionnels. La pression productiviste se dote d'amortisseurs psychologiques », dans CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Éditions La Découverte, coll. Cahiers libres, p. 145.

¹⁶⁴ Le terme de « Psychopitres » est le titre d'un ouvrage de Maurice de Montmollin (PUF, 1972). Notre référence : DE MONTMOLLIN M. (1997), *Sur le travail – Choix de textes (1967-1997)*, Toulouse, Octarès Éditions, p. 21 : « ... aucune psychologie individuelle ne peut servir à établir de pronostic sur la réussite au travail. Par conséquent la sélection psychologique traditionnelle est une imposture. »

3.6. - PROBLEMES ET HYPOTHESES

Pour un moment si important qui consiste à définir le problème qui nous préoccupe et l'hypothèse qui va nous guider tout au long de la recherche, le retour vers les commencements est un moyen efficace : quel était le projet de thèse il y a trois ans ?

En septembre 2015, le titre du projet soumis à approbation était *La prise de parole des travailleurs : méthodologie pour révéler l'expérience du travail*. Il avait vocation à s'inscrire dans l'axe 3 du Laboratoire de recherche Centre d'Épistémologie et d'Ergologie Comparatives (CEPERC) : Épistémologie du dialogue sur le travail. Dans le document, je concluais par cette phrase : « *Notre recherche devra mettre en lumière l'aspect transformateur de la prise de parole des travailleurs par une pensée de l'expérience sur l'activité.* »

J'avais alors en tête de mettre à l'étude ma pratique d'analyse de situations sociales qui avait émergée de différentes expériences par la mise en place d'une méthode de *Confrontations dynamiques*¹⁶⁵ utilisant la photographie et la vidéo.

La demande que fera Renato di Ruzza d'une écriture d'un texte sur le parcours qui m'a amené à faire une recherche doctorale était tout à fait dans la tradition de l'Ergologie. Mais il m'a projeté vers une réflexion inattendue. Le problème qui se présentait alors était de savoir comment coupler cette écriture avec le projet initial. Est-ce que l'écriture pouvait être transmissible en passant de la réalité du travail (le vécu) à un objet concret (l'écrit) ? L'expérience pouvait-elle devenir transformatrice des situations de travail ? Une « pensée sur l'activité » pouvait-elle être transformatrice par elle-même ?

Le problème qui se posait, avant même de commencer à écrire le texte, était donc de savoir à quoi servirait cet exercice dans le projet de thèse ?

Nous avons choisi dans la *Revue de questions* de revenir à un autre commencement pour aborder ces questions : l'impulsion marseillaise dès le début des années 80 de créer un dispositif d'Analyse pluridisciplinaire des situations de travail dans la lignée des travaux d'Ivar Oddone. La *Communauté scientifique élargie* (aux travailleurs) en France n'avait pas une assise politique comparable à l'Italie des années 70, ni de forces sociales ancrées dans les milieux de travail comme à la FIAT. Nous avons vu que le passage par l'écrit, qui vise à traduire l'activité de travail par des concepts, pose des obstacles épistémologiques quasi insurmontables pour pouvoir, en retour, participer collectivement aux transformations sociales.

Nous avons, dès lors, fait l'hypothèse que le moyen de ne pas en rester au seul stade du *témoignage* était d'écrire ce parcours avec l'idée marxienne en tête que le présent est déjà

¹⁶⁵ CONIL G. (2006), « Démarches de confrontations dynamiques », dans *Revue Activités*, n° 3-1, avril 2006, p. 99-116.

porteur de déterminants sur l'avenir. Lorsque nous parlons ainsi du texte, nous voulons parler de deux axes :

- les suites d'essais et d'erreurs qui façonnent une expérience d'un travailleur ;
- les milieux de travail qui se configurent en fonction des évolutions sociétales et technologiques.

Ce texte deviendra un objet concret de différents moments réels du parcours. Il supposera que ce concret sera ensuite remis au travail par des moyens qui resteront à déterminer (investigation) et deviendront à leur tour le réel d'un nouveau mouvement (exposition) qui permettra de nouveaux objets de pensée.

Cette hypothèse nous permettra peut-être de parvenir à ancrer, bien autrement que ce que nous l'imaginions au départ, cette expérience dans une double analyse :

- le parcours de vie singulier d'un travailleur et son expérience de recherche pratique : *lecture marxienne d'un récit de vie* ;
- une méthode marxienne dans la lignée de l'initiative oddonienne qui consiste à *lire l'expérience du travail* par un mouvement collectif entre deux registres d'analyse qui permettent de passer du réel de l'activité au concret.

Le chapitre suivant reprendra la recherche effectuée dès les premiers mois de la première année universitaire en thèse de doctorat, en 2015.

L'ensemble des questions abordées avait donc permis de prendre des décisions éditoriales pour l'écriture de *Un récit d'expérience*.

Nous ajoutons que ces postures n'allaient vraiment pas de soi, et qu'elles ont surgi en situation de travail. Par exemple, le récit à la première personne a été possible jusqu'à une centaine de pages avant de poser des problèmes insurmontables. C'est la recherche théorique qui a permis une solution.

Là comme ailleurs dans notre mémoire, c'est la pratique qui a suscité les questions théoriques.

CHAPITRE 4. - ÉCRIRE UN RECIT SUR LE TRAVAIL

Il nous faut remonter un peu plus loin dans le temps. En mai 2015, j'ai rencontré mon Directeur de recherche afin de discuter du projet que je lui avais envoyé : quatre pages serrées de concepts et six pages de références. Sa réaction a créé un grand vide autour de ma petite personne : « *Et toi, tu n'es pas là ? Tes différentes expériences, ton travail, tes activités, c'est où ? Il faut que tu en parles !* » Puis, lorsque notre projet a été prêt à être présenté pour mon inscription en thèse l'année 2015/2016, Chantal Meignan, mon amie de trente ans dans les activités sociales d'EDF/GDF, l'ayant lu dans l'été, m'a fait un retour amical : « *c'est tout sur ta vie ? Et tes engagements sociaux, syndicaux ? Tes activités à Avignon, ton travail ? C'est une thèse de vieil étudiant ?* » Le commentaire était accompagné d'annotations au crayon à toutes les pages et d'une solide discussion des détails tout un après-midi.

Lorsqu'à l'automne 2015 mon dossier de thèse a été accepté, Renato di Ruzza m'a dit au cours d'une brève rencontre : « *il faut d'abord que tu expliques pourquoi tu t'engages en fin de carrière dans une recherche. Il faut que tu écrives quarante pages sur le travail, quarante sur le syndicalisme et quarante sur ton expérience de réalisateur.* » Fort des réflexions qu'avait suscitées mon projet, j'ai pris le temps de réfléchir à la question. Je savais bien la difficulté d'écrire, pour m'être constamment affronté à cet exercice et pour être toujours curieux d'entendre les écrivains sur leur travail. Je me souvenais de ma participation à un séminaire du Laboratoire de clinique de l'activité au Conservatoire National des Arts et Métiers, rue Gay-Lussac à Paris en 2006. Nous étions venus avec Daniel Faïta présenter notre travail d'analyse avec le film sur Raoul, ouvrier agricole à Sarriens dans le Vaucluse. Nous avons ensuite déjeuné dans un petit restaurant à proximité. Yves Clot avait sorti un nouveau livre et une personne laissa entendre qu'avec tous les livres qu'il avait écrit, cela ne devait plus être un problème d'en écrire un nouveau. Sa réaction avait été immédiate : « *détrompe-toi ! C'est toujours la même chose au premier que maintenant. Écrire, c'est une douleur !* » Mais je devinais aussi que je n'échapperais pas à un autre problème qui consistait en outre à écrire sur soi, à devoir mettre à distance ce qui m'avait construit.

Pour commencer, j'avais pris dans ma bibliothèque *La vie en bleu* de Jacques Frémontier¹⁶⁶. Il n'y pas l'inscription de la librairie où je l'avais acheté, pas de date ou une annotation quelconque, pas de post-it collé ou de surlignage, ni de marque-page à l'intérieur, ainsi que je le fais aujourd'hui. Il n'y a que le prix inscrit par le libraire au crayon, ainsi qu'on le faisait à cette époque dans le coin en haut, à droite de la première page : 59 Francs. J'étais

¹⁶⁶ FREMONTIER J. (1980), *La vie en bleu, Voyage en culture ouvrière*, Paris, Librairie Arthème Fayard.

électromécanicien dans une petite entreprise à Cavaillon et je me souviens parfaitement avoir vu *Apostrophes* et avoir acheté le livre dans les jours suivants. Grâce aux archives de l'INA, je peux revenir en arrière et miraculeusement, revoir l'émission du 21 novembre 1980 qui m'avait conduit à cet achat, il y a trente-sept ans (j'allais avoir 22 ans en décembre). Le thème de l'émission était annoncé ainsi en début d'émission : comment les écrivains d'aujourd'hui parlent du peuple ?¹⁶⁷

Voilà d'où nous partons, quand une émission littéraire à succès invitait pour parler du peuple, elle faisait appel à un sociologue et 4 romanciers, qui se défendaient très vite d'une relation quelconque avec la réalité du travail.

Bien plus récemment, j'ai toujours plaisir à offrir le peu connu *Notes sur l'affaire Dominici*¹⁶⁸ de Jean Giono que l'on trouve dans la collection blanche de Gallimard, qui l'avait ressorti dans une nouvelle collection de poche en 2009. Je l'ai découvert à cette occasion. Le meurtre de la famille Drummond a eu lieu dans la nuit du 4 au 5 août 1952. Le livre de Giono est sorti en 1955. En 1957, Roland Barthes publiait *Mythologies*¹⁶⁹ dans lequel on trouve une critique acerbe de la justice de classe à partir notamment à partir des comptes rendus d'audience de Giono et nous permet également d'ouvrir de la meilleure des manières notre réflexion littéraire : « *Tout le procès Dominici s'est joué sur une certaine idée de la psychologie, qui se trouve être comme par hasard celle de la Littérature bien-pensante.* »

Nous allons donc successivement examiner une question primordiale : à qui adresser un texte, à qui parler ? Puis nous nous pencherons sur les écritures sur le travail, avant d'expliquer parmi les genres littéraires, pourquoi c'est le récit qui a été choisi et les contraintes qui ont amenées à parler de soi à la troisième personne. Enfin, nous élargirons notre étude à l'oralité et à la littératie¹⁷⁰ pour alimenter notre hypothèse générale d'une nouvelle « technologie de l'intellect » par la conjonction des dialogues, de l'audio-visuel et d'internet.

4.1. - À QUI ADRESSER UN TEXTE ?

Nous retenons de la lecture d'Yves Clot l'affirmation maintes fois retrouvée sous sa plume que tout message est adressé. Nous avons vérifié par l'expérience qu'il est toujours

¹⁶⁷ Archive INA consultée sur <http://www.ina.fr/video/CPB80055452> le 5 août 2017.

¹⁶⁸ GIONO J. (1955), *Notes sur l'affaire Dominici, suivi de Essai sur le caractère des personnages*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio 2 €.

¹⁶⁹ BARTHES R. (1957), « Dominici ou le triomphe de la Littérature », dans *Mythologies*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points ; p. 50-53.

¹⁷⁰ GOODY J. (2014), *Mythe, rite & oralité*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy – Éditions Universitaires de Lorraine, coll. EthnocritiqueS, Anthropologie de la littérature et des arts. La définition que nous donnons de littératie est la suivante : aptitude à comprendre et à utiliser l'information écrite de la vie courante, à la maison, au travail et dans la collectivité, en vue d'atteindre des buts personnels et d'étendre ses connaissances et ses capacités.

bénéfique de rechercher le destinataire. En ce qui concerne le parcours qui m'a amené à m'inscrire en thèse, le destinataire est peu à peu devenu une question primordiale.

En effet, il ne s'agissait pas d'être un observateur, descripteur ou spectateur de faits, mais bien de dire comment j'ai pu être au monde.

Une partie de ce que nous ressentons a été formulé par Robert Chenavier dans son *Simone Weil, Une philosophie du travail* : « *C'est comme travailleurs que nous sommes réellement au monde, c'est par le travail qu'on entre dans le monde, au-delà de sa surface, dans sa réalité. L'esprit est au monde, le travail en témoigne.* »¹⁷¹ Ce « nous » formulé maintenant, si nous l'entendons, c'est peut-être que nous l'avions déjà en bouche.

En 2002, j'avais fait le projet d'un travail avec le photographe Jean-Pierre Vallorani avec qui j'avais déjà coopéré pour un ouvrage¹⁷². Sachant qu'en général, les textes arrivent après les photos, je lui avais proposé un recueil de poèmes *J'entre par nos silences*. L'idée lui était proposée de partir de ces textes pour aller chercher des images du travail. Je me souviens lui avoir dit qu'il n'y avait pas besoin d'entrer dans une entreprise, que le travail était partout : dans la rue, dans les centres commerciaux, sur les places de villages ou sur les routes. Le projet n'a pas abouti.¹⁷³

J'ai travaillé dans une usine, une vraie. Telle que ma mère m'en menaçait au soir de signature des mauvais carnets.

J'ai relevé les compteurs à EDF, des bleus, des noirs, et des portes qui s'ouvrent sur quelques minutes d'intimité.

D'autres fonctions, d'autres rôles, à heurter ma volonté à l'énigme journalière de la tâche, et sa prescription.

Assez pour parler d'une réalité, pas ce qu'on attend d'elle.

Assez pour partir en recherche de la mémoire de mes gestes, avec mes compagnons de travail : visibles ou invisibles.

C'est une quête des liens passés, de l'essentielle relation qui échappe au présent, d'une poussière de réalité qui tarde toujours à se redéposer.

S'il y a une poésie du réel, je parle d'une poésie du travail.

*J'en parle à m'adressant à nous.*¹⁷⁴

¹⁷¹ CHENAVIER R. (2001), *Simone Weil, Une philosophie du travail*, Paris, Les Éditions du CERF, coll. La nuit surveillée, p. 123.

¹⁷² BONNET CH., LIMAN G., VALLORANI J.-P. ...est-ce que tout le monde est là ? *Gestes et dire*, Travailler à la Maison de retraite CCAS de Sainte-Tulle, Marseille, Éditions Via Valeriano.

¹⁷³ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silences*, document de 60 pages.

¹⁷⁴ Ibidem, p. 3.

Une autre dimension apparaît au travers de ces textes longuement travaillés à cette époque. Elle consiste, pour tout travailleur, à se représenter nécessairement ce qu'il doit faire, avant d'en commencer la réalisation, ainsi que l'exprime l'ancien tailleur de pierres Damien Cru : « Avant d'entamer son travail, le travailleur se donne le temps de réfléchir "son" mur, la disposition des pierres, en anticipant en pensée la succession des actions, l'angle d'attaque, le choix des outils, leur disposition, celle que devra prendre son corps. »¹⁷⁵

Une brume lointaine voile les visages des jours de travail. Ils se croisent en silence et je ne sais plus assez de ce présent, pour en reconstituer les nœuds.

Il ne me reste que cela : une dérive de masques et de vagues silhouettes.

Mais j'ai de ce temps un trésor en mémoire.

Dans mes mains, le souvenir des gestes tissés. Une guirlande de mouvements où les ombres des métiers augmentent notre nombre. Dans mes yeux, les reflets bleus des complicités quotidiennes. Les tapes sur l'épaule, les poignées de main multipliées, toutes ces colères enfouies dans les poings, fermés dans les poches.

Et ces soirs de cantine où le repos n'arrête pas l'usine. Le bruit cotonneux et les vitres éternellement sales, l'absence insupportable et l'horizon décoloré. À fermer à double tour son visage, cadénasser ses doigts dans l'inutile.

Ce regard qui a traversé la nuit, transparent, insoutenable, qui coule vers la sortie, sans sommeil, sans envie, sans plus rien.

Je me souviens de vous tous. De cela. De cette réalité sans nom, sans actualité, mais avec laquelle je chemine encore.

Je m'adresse à vous, qui avez déserté vos empreintes.

J'écris à ce que nous fait ensemble et qui n'existe qu'entre nous.

Une réalité guère plus épaisse qu'une vie.¹⁷⁶

Adresse du texte et esthétique sont profondément liés. Le beau du travail n'est pas ailleurs, pour un autre moment ou pire, un supplément d'âme. Philippe Malrieu lie création et personnalisation¹⁷⁷ en s'appuyant sur l'ouvrage majeur de Mikhaïl Bakhtine : « [...] l'homme a un besoin esthétique absolu de l'autre, de sa vision, de sa mémoire, qui le rassemble et l'unifie et qui, seule, est susceptible de lui procurer un achèvement extérieur. Notre individualité

¹⁷⁵ MALRIEU Ph. (2003), *La construction du sens dans les dire autobiographiques*, Ramonville Saint-Agne, Éditions érès, p. 72.

¹⁷⁶ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silence*, p. 5.

¹⁷⁷ MALRIEU Ph. (2003), « Création artistique et personnalisation », *La construction du sens dans les dire autobiographiques*, op. cit., p. 103-130.

n'aurait pas d'existence si l'autre ne la créait. La mémoire esthétique est productive : elle engendre l'homme extérieur pour la première fois à un plan nouveau d'existence. »¹⁷⁸

J'écris par vagues, / Sur ma page à rebours, / Le blanc m'est compté : Je dois parler de nous.

Je pense dans nos silences, / Je suis autour de nos ombres.

Vous êtes là, vous êtes loin, / Je sais que vous écoutez, / Je parle avec cet écho-là.

Ma voix passe par nos yeux, / Me traverse, nous traverse, / L'absence peut faire son chemin, / Nous grandissons toujours.

Je m'élève avec vous, / Je vous parle à l'oreille, / Je fais ce que je peux, / J'écris.

Un jour, / Du nombre des possibles, / Nous cueillerons en pensant à ces racines, / Des chimères dans des miroirs de fumée.¹⁷⁹

Philippe Malrieu voit dans ces dires autobiographiques une capacité d'alternative qui débute par des clivages qui marquent des choix. Ce ne sont donc pas de simples « récits de vie » dans lesquels le sujet exposerait le cours de sa vie. Il s'agit pour lui de formuler vers d'autres, des interrogations réflexives.¹⁸⁰ Un sujet qui se joint ainsi aux autres pour trouver des alternatives au déterminisme des institutions établies.

Nous n'avons que nos trahisons grandiloquentes à jeter entre nous. Et nous lions ce qui nous sépare par ces litanies d'échecs.

C'est une fosse de tristesse, un gouffre noir et froid en guise d'horizon.

Les dialogues se laissent aller au dégoût. Certains parient sur le chaos.

Et ces regards absents, ces discours distants, cette lassitude étouffante.

Une impression d'inertie, d'un corps flasque et sans vie, laissé à sa seule pesanteur.

Ce désespoir qui revient en mépris.

D'autres se servent de nos mains, parlent dans nos bouches, et nous laissent un reste en pâture.

Vertige amer épuise lentement.¹⁸¹

Partant de savoir à qui s'adressera le récit projeté, du destinataire vient aussi la question de préciser qui parlera ? Qui écrira ? Nous éviterons sans risque l'écrivain et nous pouvons

¹⁷⁸ BAKHTINE M. (1984), *Esthétique de la création verbale*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque des idées, p. 55.

¹⁷⁹ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silences*, p. 6.

¹⁸⁰ MALRIEU Ph. (2003), *La construction du sens dans les dires autobiographiques*, op. cit., p. 159.

¹⁸¹ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silences*, p. 8.

espérer ne pas être affublés du qualificatif d'intellectuel. Nous pourrions peut-être bénéficier du terme "écrivain" de Barthes, qui pourra s'adresser au "nous-travailleurs". Nous pouvons reprendre à notre compte son argumentation dans l'article éponyme : « *Les écrivains, eux, sont des hommes "transitifs" ; ils posent une fin (témoigner, expliquer, enseigner) dont la parole n'est qu'un moyen ; pour eux, la parole supporte un faire, elle ne le constitue pas. Voilà donc le langage ramené à la nature d'un instrument de communication, d'un véhicule de la "pensée".* »¹⁸²

Je ne me suis jamais autant senti chercheur qu'en travaillant, travailleur qu'à l'université, analyste les mains dans le cambouis ou dépanneur quand j'étais confronté aux organisations. Je retrouve donc dans la leçon inaugurale de Roland Barthes au Collège de France en 1977¹⁸³, mon instinct de braconnier du savoir, de grappilleur des champs en fin de culture. Le goût irréversible d'*indiscipliné* qui est dans l'idée d'une "tricherie salutaire" pour ne pas devoir parler en "écrivain" avec ce qui traîne dans la langue, mais chercher en "écrivain" par ce leurre magnifique qu'est l'esquive. Cet impossible qui serait de chercher la liberté hors du langage pour ne pas colporter les idées dominantes. Nous tiendrons modestement cette posture "d'écrivain" qui s'adressera donc à un "nous-travailleurs", en espérant ramener des choses dans les filets du temps : des choses du réel.

J'entre par nos silences, / Lien dérisoire, / Noué de tendresse.

Je force notre porte commune, / Bois de douleur, / Verrouillée au passé.

Par ma main, gauche, / Je bataille l'infinie logique, / Ce cruel horizon, / Me retient.

Nos regards, / Les yeux n'oublent pas, / Jamais au loin, / Me revient.

*Sur nos traces, / J'ai le goût de notre multitude, / Flamme noire / Et lucides.*¹⁸⁴

4.2. - ÉCRITURE SUR LE TRAVAIL

Avant de nous lancer dans l'écriture, il s'agira d'avoir un aperçu de ces récits d'expériences laborieuses dont il faut le reconnaître, nous avons toujours été curieux (voir ci-dessus *La vie en bleu* de Jacques Frémontier). Corinne Grenouillet aurait pu nous aider par un ouvrage récent¹⁸⁵ et très bien documenté, à retracer dans l'histoire quelques éléments de cette

¹⁸² BARTHES R. (1964), « Écrivains et écrivains », dans *Essais critiques*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Tel quel, p. 147-154.

¹⁸³ BARTHES R. (1978), *Leçon inaugurale de la chaire de sémiologie littéraire du Collège de France prononcée le 7 janvier 1977*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points.

¹⁸⁴ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silences*, p. 16.

¹⁸⁵ GRENOUILLET C. (2014), *Usines en textes, écritures au travail, Témoigner du travail au tournant du XXI^{ème} siècle*, Paris, Classiques Garnier, coll. Études de littérature des XX^{ème} et XXI^{ème} siècles, 46.

littérature. Mais la formation de l'auteur l'amène logiquement à examiner les écrits de travailleurs en fonction des critères littéraires admis dans sa discipline.

En faisant toujours référence à Barthes, nous pouvons reconnaître que probablement du XVI^{ème} au XIX^{ème}, les écrivains ont été les propriétaires incontestés du langage¹⁸⁶. Il ne semble pas contestable non plus que la transformation du livre en bien de consommation au XX^{ème} et XXI^{ème} a élargi considérablement les critères du bien dire à toute la chaîne de production et de diffusion du livre, jusqu'à le faire porter par les lecteurs eux-mêmes. Cependant, et c'est là où nous démarquerons nettement de la logique de l'ouvrage de Corinne Grenouillet, les "écrivains" ne sont pas forcément des écrivains en herbe et tout récit ne doit pas être mis en comparaison avec la forme romanesque habituelle, pour ne pas dire dominante. Disons-le tout de go, pas plus l'État que les sociétés n'ont eu, et n'auront jamais, un quelconque intérêt à voir surgir des textes sur les conditions sociales réelles de la population. Chaque fois qu'une forme de *littérature* vient à émerger dans une production globale toujours plus importante, c'est qu'elle a été anticipée par des moyens de contrôle qui en limitent fortement la portée à des publics marginaux.

À une époque où les grandes entreprises sont dépassées par l'absentéisme ou les maladies professionnelles, des formes de retrait du travail toujours plus variées et imaginatives, il est de bon ton de parler de « qualité de vie au travail », de nommer des « directeurs du bonheur » et d'aménager des lieux « zen » entre les open space. Des éditeurs ne manquent pas d'emboîter le pas comme les Éditions de l'Atelier dans ses *Cahiers de l'Atelier*, où on annonce en 2015 qu'on peut *Bien vivre (aussi) au travail*. Il est vrai qu'après une interminable série des suicides à France Télécom et ailleurs, heureusement jugulée médiatiquement, il était temps que la réaction ait lieu. Elle se manifeste dès le premier article de ces *Cahiers* par Patrice Bride pour l'association *Dire Le Travail*, qui a pour *ambition* de faire écrire des travailleurs sur leur activité, et de faire circuler ces écrits.

Les premières lignes ne sont pas sans rappeler *L'appel aux ouvriers de Rosières* de Simone Weil, déjà cité « *Si un soir ou un dimanche, ça vous fait tout à coup mal...* »¹⁸⁷ :

*Écrire. Et si, pour un soir d'écriture, on allait chercher du côté des bonnes nouvelles du travail ? Le truc inattendu, inespéré, pas forcément énorme, éventuellement minuscule, mais qui fait du bien, qui aide respirer un bon coup. Un sourire du client. Un remerciement du collègue acariâtre. Un raccourci clavier qui change la vie. Un coup de fil qu'on attendait plus.*¹⁸⁸

¹⁸⁶ BARTHES R. (1964), « Écrivains et écrivains », dans *Essais critiques*, op. cit., p. 147.

¹⁸⁷ WEIL S. (1951), *La condition ouvrière*, op. cit., p. 207.

¹⁸⁸ BRIDE P. (2015), « Des récits du travail par ceux qui le font », dans *Cahiers de l'Atelier* n°545, avril-juin 2015, *Bien vivre (aussi) au travail*, p. 7-9.

L'auteur voit dans son projet des dimensions sociale et politique qui lui font dire, en une dernière ligne pour le moins exaltée : « *Le simple fait de dire le travail est, à notre sens, révolutionnaire* ». L'intention se suffit donc à elle-même quand la revue ne comporte que 12 pages écrites par des travailleurs, pour vite laisser la parole aux spécialistes reconnus que sont Jacques Le Goff, Dominique Méda ou Alain Supiot, qui occupent eux plus de 100 pages. Une telle logique est coutumière de lignes éditoriales à la traîne des politiques de régulation du travail et de l'emploi. Pour savoir ce qui se passe vraiment du côté du travail, il faut souvent se contenter de ce qu'en disent des personnes de passage. Nous avons remarqué en 1997 un ouvrage sur la grande distribution, un secteur rarement investi. Le texte de l'ancien chef de rayon Grégoire Philonenko et de la sociologue et psychologue Véronique Guienne, renseigne par de nombreux détails sur l'organisation sociale. Nous avons noté cette contradiction ultime de la consommation, quand « *le flux client empêche, de par son ampleur, les clients avançant caddie contre caddie, le réapprovisionnement du rayon. À cet instant, la consommation devient un frein pour elle-même, et ne fait que décroître, jusqu'à épuisement du stock-rayon.* »¹⁸⁹ La fin du livre est moins drôle : « *la rage de vaincre se retourne contre le travailleur lui-même qui, intériorisant les contraintes de son univers d'exploité, devient dépendant au point que le travail envahit l'ensemble de sa vie.* »¹⁹⁰ *La Centrale*¹⁹¹ en 2010 d'Élisabeth Filhol se réclame prudemment de la catégorie du roman, ce qui se comprend fort bien quand on vient ne serait-ce qu'égratigner le lobby du nucléaire. Mais les descriptions qui ne s'embarrassent pas ainsi de la présence de l'auteur, sont trop précises sur la situation de l'intérim dans ce secteur, les métiers du nucléaire dans les zones chaudes, les pratiques patronales de détournement des règles de santé, pour ne pas avoir fréquenté le milieu de près. L'immense dernière phrase en dit long sur l'ironie mordante de l'auteur.

Florence Aubenas elle, s'est déguisée pour écrire *Le quai de Ouistreham* et j'ai écrit au crayon sur la première page du livre acheté à la librairie malheureusement disparue *Vents du sud* à Aix-en-Provence, le 19 février 2010 : « *Joue un rôle, pas dedans ; surplombe l'activité ; vieille vision du travail à la façon XX^{ème} siècle : le syndicat, les partis, la tâche ; oublie que le problème du XXI^{ème} c'est la pression, pas la quantité ; regard nostalgique ; elle veut sauver les ouvrières, les emmener chez le dentiste, leur faire changer de situation ; générosité de bourgeoise culpabilisée.* » L'article découpé dans *Le Monde*, plié et glissé entre les feuillets, dans la rubrique *Rencontre*, titre : « Voir les choses à hauteur d'être humain. ». La journaliste Raphaëlle Rérolle conclut « en six mois de travail acharné, elle [Florence Aubenas] n'est jamais

¹⁸⁹ PHILONENKO G. et GUIENNE V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie clinique.

¹⁹⁰ Ibidem, p. 158.

¹⁹¹ FILHOL É. (2010), *La Centrale*, Paris, P.O.L. éditeur, p. 141.

parvenue à gagner de quoi survivre. Même très modestement. » Le travail de Florence Aubenas pourrait s'apparenter aux « établis » dont Simone Weil fût peut-être la première, en tout cas la plus célèbre. Nous dirons de tous ces ouvrages, comme de *La condition ouvrière*, qu'ils donnent accès à des informations tout à fait intéressantes et participent à élaborer une connaissance du travail de bien meilleure manière que de rester au chaud dans les salles de rédaction ou les laboratoires de recherche. Mais l'immersion momentanée dans des milieux pauvres fait surgir leur point de vue de classe. Le « Journal d'usine » dans *La condition ouvrière*¹⁹² nous apparaît comme un très sérieux travail d'ergonomie, avec de détails minutieux, des schémas, des chronométrages, des listes, des descriptions précises des machines et de l'organisation. Simone Weil a passé assez peu de temps dans les usines, d'après Christine Noël-Lemaître et Renato Di Ruzza qui, à l'occasion d'un article¹⁹³, en ont fait le calcul. Comment qualifier autrement qu'un point de vue d'agrégée, le qualificatif d'*esclavage* régulièrement avancé dans l'ouvrage à propos du travail d'usine ?

Virginie Linhart est retournée voir les établis des années 60 et 70¹⁹⁴, ceux qui voulaient renoncer à leur statut d'intellectuel, infiltrer les milieux ouvriers pour insuffler l'idée révolutionnaire dans les usines. Ils appliquaient ainsi la métaphore prêtée à Mao Tsé-toung, popularisée par les gardes rouges au cours de la Grande révolution culturelle chinoise, qui désigne les trois attitudes possibles face à la révolution à mener : rester sur son cheval et regarder les fleurs ; se baisser depuis son cheval pour mieux les contempler ; descendre de cheval pour les cueillir. Elle avait passé son enfance parmi ces établis. Sa mère avait été établie dans une usine agro-alimentaire au Kremlin-Bicêtre qui l'a dégoûtée à vie de la charcuterie : « J'ai vécu l'usine comme un mensonge intégral. J'avais le sentiment d'être déguisée. »¹⁹⁵

Voilà pour la mère. Du côté du père, avec *L'Établi*, Robert Linhart a produit un ouvrage de référence en sciences du travail¹⁹⁶ avec des apports essentiels sur ce qu'est le travail à la chaîne, sur son rythme qui prend ou qui jette les ouvriers. Mais aussi pour comprendre ce que veut dire « couler » sur une ligne et la solidarité entre les ouvriers. Dans *Le jour où mon père s'est tu*¹⁹⁷, elle dit de son père que c'est une des figures les plus marquantes des années 1968, et une des figures les plus marquées. Le 26 décembre 2016, Robert Linhart est l'invité de Laure

¹⁹² WEIL S. (1951), « journal d'usine », dans *La condition ouvrière*, op. cit., p. 77-204.

¹⁹³ NOËL-LEMAITRE Ch. et DI RUZZA R. (2014), « Weil critique du marxisme : leçons pour repenser l'organisation du travail », *Actuel Marx*, n°56, 2014/2, p. 133-146.

¹⁹⁴ LINHART V. (1994), *Volontaires pour l'usine, Vies d'établis 1967-1977*, Paris, Éditions du Seuil.

¹⁹⁵ Ibidem, p. 115.

¹⁹⁶ LINHART R. (1978), *L'Établi*, Paris, Les Éditions de Minuit.

¹⁹⁷ LINHART V. (2008), *Le jour où mon père s'est tu*, Paris, Éditions du Seuil.

Adler sur France Inter¹⁹⁸ pour toute une semaine consacrée à l'ouvrage dont des extraits seront lus par Samy Frey tous les jours. Près de cinquante ans après, avec sa voix frêle, il raconte qu'il est allé à Choisy chez Citroën parce que « *c'était pas loin de chez lui* ». Travailler sur une chaîne qui l'a finalement rejeté « *c'était pas de la tarte.* » Il dit aussi comment, il continue de rêver de la cadence de production, qu'il « *n'arrive pas à suivre* ». Les silences entre les phrases, la fatigue de cet homme paraît éternelle. Et quand il s'agit de tirer les enseignements de ses années militantes, les affirmations se font chancelantes « *La révolution... Y avons-nous cru vraiment ? Je ne sais pas.* »

Les situations reprises par Virginie Linhart sont peu communes. Celle de l'ergonome Jacques Theureau relève d'une contradiction absolue : « *Peut-on s'établir chez Renault lorsqu'on est ingénieur ? Les ingénieurs sont les pontes de l'usine ; un ingénieur qui devient ouvrier, c'est trop violent pour être compris.* »¹⁹⁹ L'organisation politique du haut de son dogme inflexible d'extension nationale, envisage de l'envoyer à Sochaux. Il a alors cette réflexion : « *Ma famille maternelle, qui m'avait élevé après la mort de mon père, vivait à Montbéliard ; je connaissais bien le coin pour y avoir passé toutes mes vacances. J'ai expliqué qu'il était difficile d'aller m'établir dans une usine où mon père avait été directeur, ça ressemblait à un mauvais scénario sur les rapports père-fils !* »²⁰⁰ Dans ces établis célèbres, il y a aussi l'avocat Charles-Henri de Choiseul-Praslin. Nous ne sommes pas étonnés d'apprendre qu'il a changé de nom pour être embauché. L'époque était quand même formidable pour qu'un pair de France issu de l'ancienne noblesse française, les Wendel, découvre la politique à Louis-le-Grand, adhère à la gauche prolétarienne et s'embauche à Flins où il restera un an. Mais il y a des situations moins exotiques, et surtout moins sympathique. Ainsi, Christian Jambet, professeur de philosophie dont on peut comprendre qu'une machine lui fasse horreur : « *L'usine, le café où je venais avec ma gamelle, tout m'était cauchemardesque ; lorsqu'on n'est pas ouvrier, cet environnement procure une grande tristesse.* » L'expérience est pitoyable pour lui, qui n'en finissait pas de passer du Pastis à *La cause du peuple*. Il ne lui reste que le souvenir d'un mortel ennui et « *ces moments pénibles que l'on appelait les "pauses", ces heures éternelles passées en pure perte. [...] Je ne parvenais plus à lire, je m'étais mis aux romans policiers, les plus nuls et les plus triviaux, pour ne pas exploser.* »²⁰¹ Mais ce vaste mouvement politique ne peut pas se résumer aux 18 cas traités par Virginie Linhart à partir de son entourage

¹⁹⁸ Une semaine avec Robert Linhart, émission de Laure Adler L'heure bleue, du 26 décembre 2016, site consulté le 8 août 2017 <https://www.franceinter.fr/emissions/l-heure-bleue/l-heure-bleue-26-decembre-2016>

¹⁹⁹ LINHART V. (1994), *Volontaires pour l'usine, Vies d'établis 1967-1977*, op. cit., p.92.

²⁰⁰ Ibidem, p. 141.

²⁰¹ Ibidem, p. 173.

familial, car des militants plus discrets se sont établis sans bruit et sans traumatisme particulier dans la suite de leur parcours.

Nous devons remarquer François Bon qui est un des rares écrivains contemporains à avoir une expérience personnelle du monde industriel. Dans son premier roman en 1982, *Sortie d'usine*, l'auteur vit quatre semaines avec sa plume tendue de l'intérieur où il essaie de rendre compte de ce qui est vécu par le sujet. Dès la première page, il y a quelque chose de tronqué, d'anguleux, et au final une oralité qui dit assez justement ce qu'est l'univers du travail ouvrier : « Une gare s'il faut situer, laquelle n'importe il est tôt, sept heures un peu plus, c'est nuit encore. Avant la gare il y a eu un couloir déjà, lui venant du métro, les gens dans le même sens tous ou presque, qui arrivent sur Paris. Lui contre la foule, remontant ». ²⁰²

Il n'est pas sûr que cette écriture, par son style soit un meilleur accès au réel pour l'écrivain comme pour le lecteur. D'ailleurs, preuve que le métier d'écrivain répond aussi aux mêmes règles que le travail en général, en 1993 avec *Temps machine* il évoque les années de formation à l'École des Arts et Métiers au début des années 1970, ses missions d'intérim, avec un langage qui a gagné en rondeur, qui s'est rempli. ²⁰³ Poursuivons avec *Daewoo* ²⁰⁴, toujours de François Bon. Le changement de décennie, encore un nouvel éditeur, quand des pages cette fois sont volantes après une seule lecture. Il y a toujours sur la couverture le conseil d'avocats avisés : la mention *Roman* sous le titre pour se protéger par l'imaginaire de toute incursion dans la réalité des images de marque. La question ressemble à un regret d'écrivain en proie à ses souvenirs. Pour François Bon, l'heure du rétroviseur a sonné et il se met en scène pour décrire les étapes de fabrication du livre. En écrivain omniprésent, à la manière des nouveaux romans de cette période, il se montre à l'œuvre, intervieweur muni d'un enregistreur, photographe sur les lieux où peuvent (rarement) se reclasser les ouvrières licenciées. Fêru de nouvelles technologies, il enregistre avec un « Sony mini disc » et, renté à l'hôtel, il travaille évidemment sur son Mac portable et l'on devine qu'il a garé une Volvo au garage de l'hôtel. Cruelle réalité de l'artiste qui a fini par oublier le souffle du père garagiste et mécanicien comme le grand-père concessionnaire Citroën en Vendée. Tout cela et son passé de travailleur est bien loin. Ce qu'il voit de lui dans le miroir doit lui plaire mais, le Sony mini disc n'est utilisable que sur PC et il n'y a guère de moyen de s'en servir sur un Mac.

Nous avons en tête le manifeste de Pierre Rosanvallon *Le parlement des invisibles* ²⁰⁵, mouvement qui édite aussi des textes courts sur un site internet : « Raconter la vie répond au

²⁰² BON F. (1982), *Sortie d'usine*, Paris, Les éditions de Minuit, p. 7.

²⁰³ BON F. (1993), *Temps machine*, Lagrasse, Éditions Verdier.

²⁰⁴ BON F. (2004), *Daewoo*, Paris, Librairie Arthème Fayard.

²⁰⁵ ROSANVALLON P. (2014), *Le parlement des invisibles*, Paris, Éditions du seuil et Raconter la vie.

besoin de voir les vies ordinaires racontées, les voix de faible ampleur écoutées, la réalité quotidienne prise en compte, en ouvrant un espace original d'expérimentation sociale et politique, autant qu'intellectuelle et littéraire. » L'un des premiers textes publiés, d'Anthony 27 ans²⁰⁶, employé dans les galères de la logistique, matérialise parfaitement cette volonté éditoriale en décrivant le parcours de vie et les conditions d'emploi d'un jeune dont l'éditeur nous dit qu'il fait partie d'une nouvelle classe ouvrière. Pourquoi pas ? Il est en tout cas plus réaliste d'en rester à un prolétariat au sens où l'être humain est malmené au point de ne plus pouvoir opposer, et posséder, que sa force de travail. Et peu importe si tous ces textes étant écrits à la première personne, celui-là s'est fait aider par l'éditeur pour parvenir à dire son réel. Tout aussi intéressant, Céline Roux, dans *La juge de trente ans*²⁰⁷, décrit le quotidien d'une justice maintenue en état de grande pauvreté en période de grande corruption (c'est nous qui le disons). Le langage est sensible, sincère, et nous apprenons encore beaucoup sur le métier.

Pour Stéphane Geoffroy qui est employé depuis 25 ans *À l'abattoir*²⁰⁸, nous trouvons une photo dans le rabat de la couverture. Là aussi, c'est un milieu de travail qui est peu connu et qu'il décrit aussi en syndicaliste. Son discours critique ne lui permettra certainement pas de poursuivre cette activité professionnelle : « *La perspective de rester plus longtemps sur la chaîne est en train de devenir insupportable pour moi.* »²⁰⁹

Nous serons totalement d'accord avec Corinne Grenouillet pour accorder une place spéciale à la voix singulière de Christian Corouge²¹⁰ avec *Résister à la chaîne*²¹¹. En effet, il semble difficile de ressortir de ce livre indemne, de ce beau dialogue entre le sociologue Michel Pialoux dont on apprécie durant plus de 450 pages la précision et l'intelligence des questions directes et incisives, sa patience et sa ténacité à poursuivre la recherche avec cette énigme que constitue Christian Corouge, OS chez Peugeot à Sochaux, militant syndical CGT et personnage d'une humanité hors-normes. Mais en même temps, nous nous demandons si ce monument ouvrier, ce n'est pas Pialoux qui permet de le construire, de l'élever à l'écriture. Nous disons tout de suite qu'il faudrait beaucoup de Pialoux pour dévoiler des Corouge partout dans des lieux de travail. Dès l'avant-propos de Pialoux, le travail est parfaitement posé par une suggestion de Jacques Rancière dans *La Nuit des prolétaires* : « *Comment refaire le monde*

²⁰⁶ ANTHONY (janvier 2014), *Moi, Anthony, ouvrier d'aujourd'hui*, Paris, Éditions du seuil et Raconter la vie.

²⁰⁷ ROUX C. (octobre 2014), *La juge de trente ans*, Paris, Éditions du seuil, coll. Raconter la vie.

²⁰⁸ GEFROY S. (avril 2016), *À l'abattoir*, Paris, Éditions du seuil, coll. Raconter la vie.

²⁰⁹ Ibidem, p. 85.

²¹⁰ GRENOUILLET C. (2014), *Usines en textes, écritures au travail, Témoigner du travail au tournant du XXIème siècle*, Paris, op. cit., p. 65-70.

²¹¹ COROUGE Ch. & PIALOUX M. (2011), *Résister à la chaîne*, Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue, op. cit. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

*autour d'un centre que ses occupants ne songent qu'à fuir ? » (5) PIALOUX permet que ça saigne, c'est dur, ça déborde. Il n'y a que des contradictions : c'est la vie qui apparaît dans tout ce qu'elle a souvent d'inexprimable. PIALOUX donne au métier de sociologue une dimension rare et fait surgir COROUGE comme un être social magnifique de puissance, de tendresse, de doutes profonds. Le texte fait le parcours d'une relation de 25 ans, de construction et de reconstruction de l'identité, de questionnements permanents et en particulier de cet impossible où il faudrait rester avec les copains, garder leur parlure, mais se cultiver, conserver sa place sur la chaîne et être ailleurs pour les représenter. Cette aptitude au dédoublement, proche de la schizophrénie (357) auquel est confronté tout syndicaliste sérieux, COROUGE la ressent dans la chair et l'exprime continuellement avec une force incroyable. Un militantisme dont on ne dit jamais nulle part qu'il est constamment sanctionné par la direction : aucun espoir de promotion, postes les plus durs, souvent muté, il subit les multiples provocations des agents de maîtrise et des syndicats plus consensuels (11). Ce texte donne aussi accès à une dimension oubliée. Christian parle de ses mains pour demander à PIALOUX ce qu'il va en faire dans leur dialogue. Il exprime la douleur continue du surmenage, de la surexploitation de ses "pattes", du travail qui fait dépasser largement ce qu'un corps peut supporter des cadences toujours augmentées (37). Cette relation de Michel PIALOUX à Christian COROUGE et de Christian COROUGE à Michel PIALOUX, nous la lisons violente, mais aussi tellement fertile : « *Il me semble qu'au centre du discours qu'il me tient, il y a comme un vertige de la dépossession, une souffrance née d'un sentiment d'exclusion, de la conscience de ne pouvoir être vraiment maître de son expression, de l'idée qu'il lui faut passer par d'autres – des "intellectuels" – pour écrire son livre, son texte.* » (314) C'est le grand mérite de ce livre, de laisser venir à nous la vie de COROUGE, avec toutes les dimensions du drame. À la fin nous pensons la dernière page tournée, qu'il y avait tout de ce qui fait une vie, que rien n'y a échappé, qu'ils se sont dit beaucoup au point de les voir tous les deux de très près.*

C'est peut-être cela la magie de ce livre : ce tutoiement complice entre Christian COROUGE et Michel PIALOUX, avec lui-même, avec ses collègues, d'autres. Il y a une allure, un rythme qui donne au dialogue une évidence, une nouvelle réalité écrite dont on a l'impression qu'elle est dans un rapport clair et stable avec la vécu de Christian.

Nous avons évoqué avec Daniel FAÏTA au cours d'un entretien fin 2015, la rédaction que j'allais faire de mon parcours. Il m'avait signalé le livre de PENNACCHI *Mamouth*²¹², un COROUGE italien, tout aussi courageux et sensible.

²¹² PENNACCHI A. (2013), *Mamouth*, Paris, Éditions Liana Levi, Le Livre de poche.

Il y a beaucoup de textes sur le travail. J'en aurai de nombreux en tête, tous très beaux, au moment d'entreprendre la rédaction de mon récit autobiographique.

4.3. - UN TEMPS DU VRAI ?

Le temps au travail est une question très importante. On ne conjugue pas impunément l'action à tous les temps comme cela nous chante.

Pauvres de nous, car nous ne juxtaposons que nos Je.

Chaque fois qu'on veut nous opprimer plus, en agissant sur notre réel, nous faisons des efforts surhumains pour théoriser notre condition, et souvent donner des armes à notre propre destruction.

Pauvres de nous.

Si nous savions un peu, un peu au moins, combien ce réel est notre trésor, qu'il peut colorer la paume de nos mains ou buriner nos visages, pour nous faire autrement plus beaux que les images de papier glacé.

Alors nous répondrions plus par le silence que par ces vaines transactions.

Pauvres de nous qui répondons par notre nom quand la peur nous fait oublier notre seule force collective. Qui n'avons pas assez de convictions et si peu l'expérience du nombre pour rêver d'autres alternatives que celles de la soumission.

Pauvres de nous.

Nous ne savons pas dire ce NON actif et profond qui résonnerait jusqu'au cœur de nos certitudes. Nous avons oublié le son de nos voix.

Pauvres de nous qui ne sommes que l'addition de nos solitudes.²¹³

Corine Grenouillet propose l'idée, en littérature, d'un pacte qui identifie celui qui dit *je* dans le texte, à l'auteur dont le nom figure en haut de la couverture : « *Ce pacte initial se double d'un autre contrat, implicite : l'engagement de dire la vérité, ce qui fait qu'ils sont justement des témoignages.* »²¹⁴ Cette valeur testimoniale qui serait accordée au *je*, ne peut toutefois se résumer à cette norme, car il s'agit bien de la question du *lieu du langage* qui se pose à celui qui entreprend une narration, ainsi que l'explique le théoricien de la littérature Gérard Genette dans *Figures II*²¹⁵

²¹³ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silence*, p. 29.

²¹⁴ GRENOUILLET C. (2014), *Usines en textes, écritures au travail, Témoigner du travail au tournant du XXIème siècle*, Paris, op. cit., p. 15.

²¹⁵ GENETTE G. (1969), *Figures II*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais, p. 13-14.

Pourtant, l'idée d'écrire à la première personne a été souvent réprouvée. Elle est même affublée du qualificatif d'*égotisme* : « *Habitude de parler de soi, de mettre sans cesse en avant ce pronom moi. On a quelquefois confondu l'égoïsme et l'égotisme : l'égoïsme est un mot français qui signifie amour excessif de soi ; l'égotisme est un mot anglais qui signifie la manie de parler de soi.* »²¹⁶ Descombes rappelle le précepte qui voudrait qu'au moment où l'on soutient son opinion devant d'autres, et peut-être contre d'autres, il faut éviter tout face-à-face et chercher à se fondre dans la foule. (38)

Plus tard, Stendhal soutiendra que pour parler des « *mouvements intérieurs de l'âme* », un égotisme littéraire est nécessaire et qu'on ne peut parler de ce qu'on a ressenti qu'à la première personne. (46) L'écrivain est forcément soumis à la contradiction entre vivre un événement et fabriquer des phrases pour en parler. Descombes reprend ce conflit au travers d'une citation de Descartes dans les *Médiations*, qui pose de nombreux problèmes d'interprétation : « *Nondum vero satis intelligo, quisnam sim ego ille, qui jam necessario sum* » (AT, VII, 25). Étienne Balibar en proposait une traduction qui n'évite pas l'inextricable présence de deux personnes verbales : « *Qui suis-je moi ce lui qui suis maintenant nécessairement.* » (61) Nous retiendrons de cette controverse que l'existence d'un texte à la première personne fait passer un *moi* singulier, par la mutation de l'écrit, à un *moi* général (63) au sens que ce *je* deviendra forcément un autre pour s'éclaircir dans la célèbre formulation rimboldienne *Je est un autre*. Pour le dire autrement, la contradiction entre les deux auteurs pourrait prendre cette forme : chez Descartes, le philosophe qui médite est à la fenêtre et regarde dans la rue. Chez Pascal, il est dans la rue et s'interroge sur ce qu'a vu quelqu'un qui était à sa fenêtre en train de regarder les passants. (87) Nous ne parvenons donc guère à sortir de ce *je* enfermante, qui peine à se dédoubler comme sujet en tant qu'objet de sa pensée. Rien n'y fait, l'analyse réflexive nous fait prendre les pieds dans le tapis de la conscience : « Est-ce qu'il m'est possible, à la première personne, de *subjectiver* mes assertions en les présentant comme pouvant être fausses en soi alors même qu'elles sont présentement vraies pour moi ? » (298) Nous savons que c'est une vieille tentation de la philosophie métaphysique que de réduire les questions de l'éthique (comment bien se conduire ?) à des questions de logique (comment éviter de se contredire ?). (318-319) Dans un autre de ses ouvrages, Vincent Descombes développe depuis John Locke les motifs du concept de personne.²¹⁷

Nous avons bien vu où l'essai en fin d'année 2015 d'écrire notre texte à la première personne nous entraînait progressivement, dans cette impasse du *je* qui tend vers un

²¹⁶ DESCOMBES V. (2014), *Le parler de soi*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais Inédits, p. 23. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

²¹⁷ DESCOMBES V. (2013), *Les embarras de l'identité*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Nrf Essais, p. 100.

aplatissement du réel, à l'extinction des contradictions avant même qu'elle ne se révèlent sous la plume. Cet impossible est bien exprimé par Judith Butler dans *Le récit de soi* : « *Mes efforts pour me résumer échouent, et ils échouent nécessairement, lorsque le « je » présent dans la phrase introductive en tant que voix narrative ne peut rendre compte de la façon dont il est devenu un « je » capable de raconter cette histoire particulière ou de se raconter lui-même.* »²¹⁸

Butler note aussi la propension que nous avons tous à raconter plusieurs versions d'une même histoire, sans que nous puissions savoir avec certitude si une est plus vraie que les autres.²¹⁹ Ces différentes manières de raconter témoignent aussi du contexte dans lequel on va situer la narration²²⁰

Je le dis franchement. J'ai essayé de commencer avec mon *Je*. J'ai tenu péniblement cent pages et j'ai abandonné, fatigué par ce *moi* insupportable qui ne permettait vraiment pas au jumeau que je suis, élevé au dédoublement, de garder ma distance. Je suis revenu à la narration avec un autre. « *Il* » m'est devenu davantage possible à dire. Je garde de cette expérience la conviction qu'on peut bien plus facilement parler de soi à la troisième personne et que la question de la vérité ne se résume pas au *Je*.

Dans *Le principe dialogique*, Tzevan Todorov fait référence à Mikhaïl Bakhtine dans *Esthétique et théorie du roman* (1978, Gallimard, p. 405) qui affirme que si *je* raconte, il se trouve de fait hors de l'espace-temps où l'évènement a lieu. Bakhtine a cette belle image : « *S'identifier absolument à soi, identifier son "je" avec le "je" que je raconte est aussi impossible que de se soulever soi-même par les cheveux.* »²²¹ Plus avant dans son texte, Todorov cite Volochinov (disciple de Bakhtine) dans *Le discours dans la vie et le discours en poésie par une perspective qui nous convient totalement* : « *"Je" ne peut se réaliser dans le discours qu'en s'appuyant sur "nous".* »²²²

Au jeu des trous dans les phrases, / Malgré les virgules serrées entre les mots, / Les points calés aux pieds des lettres, / Le vent s'engouffre à la surface des pages, / Je vois qui tu es à ton travail.

Au puzzle de cette petite propriété / Il y a des coupes de papier / Qui cachent ou laissent deviner / Un carré blanc ou des secrets.

²¹⁸ BUTLER J. (2007), *Le récit de soi*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Pratiques théoriques, p. 66-67.

²¹⁹ Ibidem, p. 38.

²²⁰ Ibidem, p. 83.

²²¹ TODOROV T. (1981), *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique, suivi de Écrits du Cercle de Bakhtine*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Poétique, p. 82-83.

²²² Ibidem, p. 68.

*La règle / Est à découvrir en fin de jeu / Pirouette ou pied de nez ? / Lira ou lira pas ?
Qu'importe pour les pages tournées inutilement / Les bouteilles à l'eau perdues par les
vagues / Les cris noyés dans le vent / L'écrit ne vaut que par sa trace.*²²³

Il reste que la question du *lieu du langage* n'épuise pas, plutôt que la vérité, disons une fidélité au réel qui se poserait sous la forme du réalisme en littérature. Nous suivons Tzvetan Todorov dans la présentation de *Littérature et réalité* lorsqu'il définit une caractéristique particulière de notre objet : « *en lisant les œuvres réalistes, le lecteur doit avoir l'impression qu'il a affaire à un discours sans autre règle que celle de transcrire scrupuleusement le réel, de nous mettre en contact avec le monde tel qu'il est.* »²²⁴ Discours parmi d'autres, le réalisme aura en conséquence une singularité de structure : « *l'une de ses règles a pour effet de dissimuler toute règle et de nous donner l'impression que le discours est en lui-même parfaitement transparent, autant dire inexistant, et que nous avons affaire à du vécu brut, à une "tranche de vie".* »²²⁵ Dans cet ouvrage, Léo Bersani dans *Le réalisme et la peur du désir*, fait un rapprochement avec un autre groupe de spécialistes en épistémologie, qui est le jury de tribunal.²²⁶

Le texte de Barthes, *L'effet de réel*²²⁷ va tout à fait dans ce sens, et démonte l'un des principaux procédés par lesquels ce discours cache sa propre nature : c'est le détail inutile qui porte en fait un message essentiel : celui d'une "authentification" de tout le reste : « *Il faut d'abord rappeler que la culture occidentale, dans l'un de ses courants majeurs, n'a nullement laissé la description hors du sens et l'a pourvue d'une finalité parfaitement reconnue par l'institution littéraire. Ce courant est la rhétorique et cette finalité est celle du "beau" : la description a eu pendant longtemps une fonction esthétique.* »²²⁸ Il reste à savoir jusqu'où peut-on aller dans les *détails inutiles* qui viendraient accréditer le réalisme d'un texte.

Il semble que justement ce soit la fonction esthétique qui en donnant sens à la description, arrête ce que l'on pourrait appeler le vertige de la notation.

Ces *détails inutiles* si l'on suit bien Barthes, auraient donc une nouvelle fonction avec l'idéologie de son temps, qui s'est multiplié depuis, d'une référence obsessionnelle au "concret", armée comme une machine de guerre contre le sens.

²²³ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silence*, p. 31.

²²⁴ GENETTE G. et TODOROV T. (sous la dir., 1982), « Présentation » (7-10), dans *Littérature et réalité*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais, p. 7.

²²⁵ Ibidem, p. 9.

²²⁶ BERSANI L. (1982), « *Le réalisme et la peur du désir* », (47-80), dans *Littérature et réalité*, op. cit.

²²⁷ BARTHES R. (1982), « *L'effet de réel* » (81-90), dans *Littérature et réalité*, op. cit.

²²⁸ Ibidem, p. 83-84.

La bataille du vrai en serait donc toujours là, à séparer comme au travail les détails de la vie pour le quotidien, ceux qui sont au moulin, et réserver le bon grain à penser pour une poignée d'autres qui viendraient donner le sens. D'ailleurs, plutôt que bataille du vrai, nous dirions plutôt guerre du sens, à mener continuellement entre ce qui est dit et ce qu'on en fait. Déjà, André Breton avec sa verve, savait rappeler à la critique le rôle décisif des mots :

*Il s'est trouvé quelqu'un d'assez malhonnête pour dresser un jour, dans une notice d'anthologie, la table de quelques-unes des images que nous présente l'œuvre d'un des plus grands poètes vivants ; on y lisait : Lentille de chenille en tenue de bal veut dire : papillon. Mamelle de cristal veut dire une carafe. Etc. Non, monsieur, ne veut pas dire. Rentrez votre papillon dans votre carafe. Ce que Saint-Pol-Roux a voulu dire, soyez certain qu'il l'a dit.*²²⁹

Cependant, sur le départage entre ce qui est fait et ce qu'on en dit, le dernier mot ne sera pas dit ici, même par le talent de nos références, car nous verrons que cet accès au réel occupera notre recherche de bout en bout.

Toujours dans le recueil *Littérature et réalité*, Philippe Hamon dans *Un discours contraint*, en revient au *vraisemblable*, code idéologique commun à l'émetteur et au récepteur tenant lieu de "réel" : « *Ce n'est jamais, en effet, le "réel" que l'on atteint dans un texte, mais une rationalisation, une textualisation du réel, une reconstruction a posteriori encodée dans et par le texte, qui n'a pas d'ancrage, et qui est entraînée dans la circularité sans clôture des "interprétants", des clichés, des copies ou des stéréotypes de la culture.* »²³⁰

Nous avons peut-être intérêt à poursuivre notre quête du point de vue *vraisemblable*, avec Paul Veyne lorsqu'il se demandait si *les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?* et les modalités de la croyance : « *Il n'existe pas de sens du réel et il n'est pas nécessaire non plus, bien au contraire, qu'on se représente ce qui est passé ou étranger comme analogue à ce qui est actuel ou proche.* »²³¹

La thèse de Veyne sur cette *foi d'autrui* est frappée de bon sens : je crois à quelque chose parce que je ne vois pas l'intérêt qu'aurait celui qui affirme à me tromper « *la vérité se définissait, soit à partir de l'expérience, soit à partir du locuteur, qui est loyal ou trompeur.* »²³²

Pour clore cette partie que nous persistons à considérer comme la plus importante de ce travail préalable, parce que le *je* entraîne le présent dans son sillage et sans pour autant prôner le retour à une écriture grandiloquente d'un autre siècle, la syntaxe est le reflet de l'ambition qu'aura la littérature de rendre compte du réel avec plus ou moins de complexité, de nuances,

²²⁹ BRETON A. (1970), *Point du jour*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Idées, p. 23.

²³⁰ HAMON Ph. (1982), « Un discours contraint » (119-181), dans *Littérature et réalité*, op. cit., p. 129.

²³¹ VEYNE P. (1983), *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?* Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais, p. 39.

²³² Ibidem, p. 40.

et aussi dont elle veut éduquer ou non son lectorat à cette profondeur du regard. Mais quel qu'en soient les moyens, nous pouvons nous poser une dernière question avec Jérôme Bruner *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ?* C'est bien la demande initiale du directeur de cette recherche car : « *Se raconter, c'est en quelque sorte bâtir une histoire qui dirait qui nous sommes, ce que nous sommes, ce qui s'est passé, et pourquoi nous faisons ce que nous faisons.* »²³³

Ce faisant, nous ne repartons pas de zéro, car nos histoires s'accroissent au fil des années et cet art narratif est, nous dit Bruner, plus contraint par la mémoire que la fiction. Il y aurait une part d'intériorité propre à notre espèce, une disposition à la continuité dans le temps et l'espace qui permet une connaissance approfondie par la transmission orale de l'expérience. Mais l'exercice autobiographique renvoie aussi à des sources extérieures « *sur l'apparente estime que les autres nous portent, et sur les innombrables attentes que nous avons très tôt puisées, sans même y penser, dans la culture dans laquelle nous sommes immergés.* »²³⁴ C'est pourquoi il n'est pas simple de se raconter aux autres quand le *moi* est en passe de devenir une affaire publique. Bruner nous conforte dans l'idée d'une nouvelle élaboration qui deviendra le concret au travers du récit.

L'autobiographie va faire poser des questions au narrateur sur la personne dont il rédige l'autobiographie, ce qui relève d'un certain équilibre entre autonomie et engagements. Le texte va rendre compte d'une volonté propre, de choix, des possibilités qui se sont offertes. Mais il dira aussi les liens au monde des autres, aux amis et à la famille, aux institutions, au passé, aux groupes de référence. Une existence consiste à essayer de maintenir un équilibre entre les deux, et le texte portera la trace de cette tension.²³⁵

4.4. - RECIT ET DISCOURS

Pour reprendre la relation du texte à la réalité, sa recherche de vérité, il faut en venir au choix indispensable d'un genre littéraire pour pouvoir écrire le texte concernant mon parcours. À la suite de l'histoire et des mythes auxquels les Grecs croyaient et ne croyaient pas (Veyne), les limites de l'autobiographie dans son accès au réel (Bruner), nous avons cru pouvoir classer la fiction comme une approche littéraire résolument du côté de l'imaginaire. En nous proposant son point de vue sur ce sujet, Gérard Genette dans *Fiction et diction* nous permet d'être moins

²³³ BRUNER J. (2010), *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ? Le récit au fondement de la culture et de l'identité*, Paris, Retz, coll. Petit forum, p. 58.

²³⁴ Ibidem, p. 59.

²³⁵ Ibidem, p. 70.

catégorique : « *Comme tant de philosophes l'ont répété depuis Frege, l'énoncé de fiction n'est ni vrai ni faux (mais seulement aurait dit Aristote "possible"), ou est à la fois vrai et faux : il est au-delà ou en deçà du vrai et du faux, et le contrat paradoxal qu'il noue avec son récepteur est un parfait emblème du fameux désintéressement esthétique.* »²³⁶ Genette développe, plutôt que de chercher une hypothétique vérité du texte, une idée dont nous nous sommes précédemment fait l'écho, à propos de Proust qui s'exprime dans la *Recherche* à partir d'un *lieu du langage*, d'un *je* décentré, d'un énonciateur putatif qui ne serait finalement jamais une personne réelle, mais un personnage fictif dans un *je* donc indéterminé qui constituerait une certaine forme atténuée de fictivité.²³⁷

Sachant que Genette oppose à *fiction*, le terme de *diction* pour éviter un, pour le moins étrange et gauche *non-fiction*, il n'en avance pas moins une porosité entre les deux notions : « *le récit de fiction est une pure et simple feintise ou simulation du récit factuel, où le romancier, par exemple, fait tout bonnement semblant de raconter une histoire vraie, sans rechercher sérieusement la créance du lecteur, mais sans laisser dans son texte la moindre trace de ce caractère non sérieusement simulé.* »²³⁸ Sur cette difficulté à catégoriser fiction et diction sur un critère de véracité, j'ai le vif souvenir d'une prise de contact au début des années 2000 de l'école Supinfocom à Arles, qui « *redéfinit au travers du numérique les cartes de la relation de l'homme au monde* »²³⁹. La personne qui m'avait présenté la démarche de formation, à une de mes interrogations, avait insisté sur le fait que les jeunes étudiants tiraient leurs scénarios uniquement de leur imagination. Nous avons fait une rapide visite des locaux et les moyens techniques étaient impressionnants, pour ces jeunes qui se dirigeaient pour beaucoup vers le Japon ou les États-Unis en fin de formation. Cependant, il avait suffi d'un court échange sur le sujet pour que mon interlocutrice modère de beaucoup son affirmation et reconnaisse qu'il était difficile de dire qu'un sujet soit purement imaginaire. Autre idée reçue à évacuer entre les modes d'écriture, Genette affirme que récit fictionnel et récit factuel ne se distinguent pas par un usage ou non des anachronies, ni par la manière de les signaler.²⁴⁰ Dans les deux cas, nous retrouverons l'utilisation des analepses (retour en arrière) ou des prolepses (faits qui se produiront plus tard), car aucun narrateur ne peut s'astreindre à un respect rigoureux de la chronologie.²⁴¹ Nous n'en finirions pas de ce rapport entre fiction et diction qui ramène sans cesse au rapport du narrateur à son texte, et des analogies que nous ne serons pas les premiers

²³⁶ GENETTE G. (2004), *Fiction et diction, précédé de Introduction à l'architexte*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais, p. 99.

²³⁷ Ibidem, p. 101.

²³⁸ Ibidem, p. 144.

²³⁹ Site de *Supinfocom* <http://rubika-edu.com/ecole/presentation-de-rubika> consulté le 11 août 2017.

²⁴⁰ GENETTE G. (2004), *Fiction et diction, précédé de Introduction à l'architexte*, op. cit., p. 149.

²⁴¹ Ibidem, p. 145-146.

à voir entre le travailleur et son activité de travail. Genette toujours, dans son Figure I, faisait ce lien en citant Valéry : « *Toute œuvre est l'œuvre de bien d'autres choses qu'un auteur. [...] Le véritable ouvrier d'un bel ouvrage... n'est positivement personne.* »²⁴²

Nous avons vu les limites qui pouvaient être repérées pour différents genres littéraires qui sont habituellement utilisés pour parler du travail. À vrai dire, et pour le dire humblement, le choix du *récit* s'est davantage imposé à nous au final, de manière intuitive, que résultant d'un choix véritable qui aurait résulté d'un froid bilan avantages/inconvénients. Cela ne nous exonèrera pas de situer ce genre littéraire, en nous appuyant notamment sur Jérôme Bruner dans *Finalement, pourquoi les récits ?* en y voyant un art profondément populaire, un moyen dont nous disposons pour affronter les surprises, les hasards de la condition humaine, mais aussi pour remédier à la prise insuffisante que nous avons sur cette condition.²⁴³ Le récit autobiographique posé comme tel, permettrait ainsi un équilibre entre mémoire et imagination, dont nous savons qu'elle n'est pas du tout étrangère au réel.²⁴⁴ Dans *culture et modes des pensée* et la préface à l'édition française, Bruner fait état du récit comme principal outil pour mettre de l'ordre dans l'expérience, pour forger une sorte de continuité entre le présent, le passé et le possible²⁴⁵, un argument auquel nous sommes évidemment très sensibles pour la problématique de cette recherche, pour *l'écrivain* que je suis et l'objet que nous nous sommes donné au travers du texte sur mon expérience de travailleur. Dans cet ouvrage Bruner aura un point de vue qui va nous éclairer en opposant le récit à l'argumentation.

Bruner va distinguer deux modes de penser, chacun étant une façon particulière d'ordonner l'expérience, de construire la réalité, ses propres principes opératoires et ses critères de bonne conformation, les procédures de vérification. Il apparaît qu'étant complémentaires, elles n'en sont pas moins irréductibles l'un à l'autre. Le premier mode est l'argumentation qui cherche à convaincre de sa vérité, le second est l'histoire qui veut être semblable à la vie.²⁴⁶ Le mode de pensée basé sur l'argumentation, que Bruner appelle *paradigmatique*, s'efforce d'atteindre l'idéal d'un système formel, de description et d'explication, ainsi que nous le faisons dans ce chapitre.²⁴⁷

Dans un mode de pensée paradigmatique, il est tout à fait possible de faire preuve d'imagination (d'intuition), ce qui consisterait à percevoir des connections formelles possibles avant même d'être capable de les démontrer de manière rigoureuse (hypothèses).

²⁴² GENETTE G. (1966), *Figures I*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais, p. 259-260.

²⁴³ BRUNER J. (2010), *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ?*, *Le récit au fondement de la culture et de l'identité*, op. cit., p. 80.

²⁴⁴ Ibidem, p. 84.

²⁴⁵ BRUNER J. (2008), *Culture et modes de pensée*, *L'esprit humain dans ses œuvres*, Paris, Retz, Coll. Petit forum, p. 8.

²⁴⁶ Ibidem, p. 27.

²⁴⁷ Ibidem, p. 29.

L'autre mode de pensée que distingue Bruner se manifeste pour écrire un récit. Ce mode s'intéresse à l'intention et à l'action humaine, aux vicissitudes et aux conséquences qui affectent leur accomplissement.²⁴⁸

Sans nous lancer dans une étude littéraire qui dépasserait le cadre de cette recherche, il apparaît très difficile de proposer une définition du récit, et suivant Bruner, nous en resterons d'abord à une première approche qui consisterait avec un récit à raconter une intention. Mais ce qui va nous intéresser, c'est la thèse de Bruner qui considère que ces deux modes de pensée sont donc incompatibles car ils correspondent à des logiques tout à fait différentes. Nous voyons ainsi combien les appels à écrire sur l'activité humaine, sur sa dimension sensible, à devenir un *écrivain*, sont non seulement d'une immense difficulté, mais ne peuvent qu'être difficilement être imaginés comme pouvant devenir des modes de relation entre les milieux de travailleurs et ceux de l'université.

Pour définir le récit, nous ferons ensuite appel à un texte de Genette dans *Frontières du récit*²⁴⁹ : « on définira sans difficulté le récit comme la représentation d'un événement ou d'une suite d'événements, réels ou fictifs, par le moyen du langage, et plus particulièrement du langage écrit. »²⁵⁰ Cette définition courante a le mérite de l'évidence, mais laisse entendre à l'instigation de l'auteur, que le récit va de soi, qu'il n'y a rien de plus naturel que de raconter une histoire, alors que nous avons pu lire de tous les auteurs cités précédemment sur ce sujet la difficulté à élaborer un récit. Pour approfondir la notion, nous pouvons poser avec Genette la question de *pourquoi le récit ?* et après une définition simple et positive, reconnaître en quelque sorte des limites négatives du récit, les principaux jeux d'oppositions à travers le récit se définissent, se constitue en face des diverses formes de non-récit.²⁵¹

Une première opposition que nous avons déjà examinée mais que nous formulerons autrement, était déjà indiquée par Aristote d'une opposition entre *diégésis*, raconter en son nom propre (je), et *mimésis*, faire dire par autrui : « Cette distinction était déjà esquissée par Platon dans le 3^e livre de *La République*, à ces deux différences près que d'une part Socrate y déniait au récit la qualité (c'est-à-dire pour lui le défaut) d'imitation, et que d'autre part il tenait compte des aspects de représentation directe (dialogues) que peut comporter un poème non dramatique comme ceux d'Homère. »²⁵²

²⁴⁸ Ibidem, p. 30.

²⁴⁹ GENETTE G. (1969), « Frontières du récit » (p. 49-69), *Figures II*, op. cit.

²⁵⁰ Ibidem, p. 49.

²⁵¹ Ibidem, p. 50.

²⁵² Ibidem.

La deuxième opposition de Genette consiste entre narration et description, en cela que tout récit comporte d'une part des représentations d'actions et d'évènements (narration) et d'autre part des représentations d'objets ou de personnages (description). Accentuée par la tradition scolaire, cette opposition est un des traits majeurs de notre conscience scolaire.²⁵³ Quant à la rhétorique traditionnelle, « *elle range la description, au même titre que les autres figures de style, parmi les ornements du discours : la description étendue et détaillée apparaît ici comme une pause et une récréation dans le récit, de rôle purement esthétique, comme celui de la sculpture dans un édifice classique* »²⁵⁴ [nous n'oublions pas pour autant les *détails inutiles* de Barthes].

Les différences classiques vues entre récit et discours nous permettent de constater que notre choix initial et intuitif, d'un récit à la troisième personne, est conforme à cette norme du récit. Si tout le travail d'écriture de cette partie n'avait servi qu'à produire ce constat, outre les questions instructives qui ont pu être abordées, il faut bien admettre que cela aurait produit un résultat bien pauvre. Or, il reste qu'une question demeure qui dépasse la demande d'un professeur : pourquoi raconter ? Nous pourrions avancer la raison habituelle qui est donnée par un éditeur à un aspirant écrivain, de dire ce qu'il aimerait trouver dans un livre. Cette motivation de dire le travail en étant sûr de dévoiler des faits singuliers, tant on a l'impression collectivement que la réalité dépasse la fiction quand on travaille, répondrait ainsi à une opposition contrainte-choix qui vaut pour toute activité. Plus sûrement, nous avons pu voir que le récit dit ce dont aucun discours théorique ne rend vraiment compte. Dans cette perspective, nous admettrons que le réel étant entouré continuellement d'un halo imaginaire²⁵⁵, interne à la perception que nous avons des choses, des êtres, la stricte communication factuelle, ainsi que veut l'être quelquefois l'entreprise ou l'État lorsque la gravité fait adopter un style qui se déclare « objectif et transparent », en devient alors *de facto* une pure fiction !²⁵⁶ C'était le drame du totalitarisme d'État au XX^{ème} siècle, c'est celui du capitalisme mondial et débridé aujourd'hui, d'être aspiré dans l'impasse du réel au sens strict, en oubliant une fois de plus que ce réel « trop réel » ne peut pas être partagé. En effet, ainsi que l'exprime Régine Delamotte-Legrand dans un article introductif de l'ouvrage de Frédéric François : « *le récit n'est pas le réel, il est*

²⁵³ Ibidem, p. 56.

²⁵⁴ Ibidem, p. 58.

²⁵⁵ FRANÇOIS F. (2004), « Réception et interprétation » (p. 97-116), dans FRANÇOIS F. (textes choisis et présentés par Régine Delamotte-Legrand), *Enfants et récits, Mise en mots et "reste"*, Villeneuve D'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Éducation et didactiques, p. 100.

²⁵⁶ FRANÇOIS F. (2004), « Structure et fantaisie » (p. 71-95), dans FRANÇOIS F. (textes choisis et présentés par Régine Delamotte-Legrand), *Enfants et récit, Mise en mots et "reste"*, op. cit. p. 76.

langagier. »²⁵⁷ Elle poursuit en démontrant de manière convaincante le caractère discursif du discours, c'est-à-dire qui ne s'astreint pas à une continuité rigoureuse de pensée, qui s'abandonne au gré de l'inspiration [Cnrtl, def. Ling.] : « *Ce n'est pas parce qu'on aura fait un cauchemar qu'on saura le raconter. [...] Le sens ne se saisit qu'à travers des mouvements discursifs qui révèlent autant des affinités que des ruptures, des ajustements que des décalages.* »

Ce passage devrait faire prendre conscience que derrière l'apparente toute-puissance des médias sur les consommateurs, la capillarité croissante de la communication à tous les domaines de l'entreprise, il y a un nombre important de travailleurs de tous niveaux, y compris chez les cadres, qui savent qu'en ignorant les mails jetés *illico*, en détournant leur regard de tout message institutionnel, ils « énervent » profondément les communicants qui savent tout des comportements, au clic près, y compris pour les enquêtes soi-disant anonymes. Partant de ce type d'attitude, des syndicalistes qui seraient au fait des mouvements sociaux réels, pourraient à leur tour se rendre compte de l'extrême fragilité de nos dictatures communicationnelles qui ne reposent que sur l'adhésion des travailleurs-consommateurs, avec un stock de confiance proche de zéro. Il serait, en effet, bien temps de voir derrière des comportements, que d'aucuns auront tôt faits de mépriser, une grande hétérogénéité et une imprévisibilité qui ne demande qu'à raconter d'autres histoires, les leurs, quand raconter vraiment est une activité culturelle, au contraire de la propagande hors-sol des dictatures technologiques.

Le siècle a fini de craquer, / Il a assez produit d'inventions et de misères, / Déchiré d'accords, / Effondré d'équilibres.

La fin des transitions, / C'est le refus de nouvelles douleurs.

Il faut reconstruire, / Replacer l'horizon, / Au bout de nos regards, / Étalonner le temps / À l'échelle humaine.

*Calmer les appétits / Des dévoreurs de vie.*²⁵⁸

Ainsi que le dit Frédéric François, il ne faut pas oublier « *qu'un texte qui n'est perçu par personne n'existe pas. Que percevoir un texte, c'est forcément y pratiquer des déplacements d'accents, y projeter nos axes associatifs, bref dialoguer avec lui.* »²⁵⁹ Dans un autre ouvrage *Le discours et ses entours*, Frédéric François souligne le fait complémentaire « *que le langage*

²⁵⁷ DELAMOTTE-LEGRAND R. (2004), « Ce que les récits enfantins nous apprennent sur le récit et le reste » (p. 97-116), dans FRANÇOIS F. (textes choisis et présentés par Régine Delamotte-Legrand), *Enfants et récit, Mise en mots et "reste"*, op.cit., p. 32.

²⁵⁸ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silences*, p. 43.

²⁵⁹ FRANÇOIS F. (2004), *Enfants et récit, Mise en mots et "reste"*, op. cit., p. 55.

permet sans cesse la correction »²⁶⁰. D'autant que, si nous avons pu voir combien *je est un autre*, il y a aussi « *de l'autre en nous* »²⁶¹ ne serait-ce parce que « je ne peux jamais dire qui vraiment parle par ma bouche. »²⁶²

En creusant à l'entour, / Des douves à mon langage, / Je fais avec ma bouche, / Un sarcophage pour les mots.

*Règne de solitude, / Je dors de cet ancien monde, / Réduit à ses racines, / Absent de mon miroir.*²⁶³

4.5. - ORALITE ET ECRITURES

Nous aurions pu en rester là et commencer à écrire. À première vue, il fallait partir du début, il y a toujours un premier bulletin de salaire, et se diriger vers une fin qui n'est pas terminée, mais qui aurait pu s'arrêter au présent. Mais je savais cette petite logique de la chronologie irréaliste parce que dans la vie, cela ne se passe pas du tout comme cela. Dans la vie, il n'y a pas vraiment de début car nous sommes confrontés à tout dès le départ. Tout est là parce que cela a commencé bien avant nous. Nous ne sommes qu'un épiphénomène du mouvement dans lequel nous venons de nous insérer. S'il en avait été besoin, Gérard Genette nous en aurait dissuadé, lui qui de son propre aveu, avait écrit un peu vite en 1972 que le récit folklorique suivait un ordre plus respectueux de la chronologie des événements que celui de la tradition littéraire, se faisait reprendre par Barbara Herrnstein Smith : « *l'ordre chronologique est aussi rare dans les récits folkloriques que dans n'importe quelle tradition littéraire, mais encore qu'il est pratiquement impossible pour quelque narrateur que ce soit de le maintenir dans un énoncé d'une longueur autre que minimale. En d'autres termes, de par la nature même du discours, la non-linéarité est plutôt la règle que l'exception dans le récit.* »²⁶⁴ Nous avons suffisamment travaillé sur des dialogues pour avoir systématiquement constaté cet apparent désordre dans l'expression, ce que certains peuvent même appeler le chaos. Mais si ce terme renvoie à une certaine méconnaissance, il est aussi révélateur d'une manière de parler « comme un livre », ainsi que le disent mes collègues de travail, c'est-à-dire comme la communication télévisuelle d'État, ou d'entreprise avec des « éléments de langage » si contrôlés, que le déroulement parfaitement chronologique en apparaît terriblement plat et vide. Cette impression d'absence

²⁶⁰ FRANÇOIS F. (1998), *Le discours et ses entours*, Essai sur l'interprétation, Paris, L'Harmattan, coll. Sémantiques, p. 211.

²⁶¹ Ibidem, p. 210.

²⁶² Ibidem, p. 212.

²⁶³ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silences*, p. 35.

²⁶⁴ GENETTE G. (2004), *Fiction et diction*, op. cit., p. 145.

de contenu renvoie certainement à l'évacuation voulue et assumée de toute créativité, assimilée à un défaut de maîtrise du discours qui assez classique de toutes les dominations outrancières, pour ne pas dire pire. Cette rapide critique de la communication actuelle, mais il n'est peut-être pas nécessaire d'en dire davantage, nous amène à nous intéresser à l'oralité avec Jack Goody, dont Bourdieu disait : « *J'ai été très long à comprendre que l'on ne peut saisir la logique de la pratique que par des constructions qui la détruisent en tant que telle aussi longtemps que l'on ne s'est pas interrogé sur ce que sont, ou mieux que font les instruments de l'objectivation, généalogies, schémas, tableaux, synoptiques, plans, cartes, à quoi j'ai ajouté, grâce aux travaux les plus récents de Jack Goody, la simple transcription écrite.* »²⁶⁵ La réflexion de Goody se nourrit des données culturelles recueillies directement en Afrique noire chez les LoDagaa.²⁶⁶ Il y séjourna à plusieurs reprises et fût invité, privilège assez rare, à assister à des cérémonies publiques d'initiation et à la récitation de grands récits fondateurs ou philosophiques, dont le fameux *Bagré* :

*Le Bagré est le nom d'une association "secrète" que l'on trouve chez les LoDagaa du nord-ouest du Ghana et dans les communautés voisines. [...] Le "Mythe du Bagré" est la longue récitation, en discours rythmé, dont j'ai pris en note une version en 1949, sous la dictée de Benima Dagarti, en dehors du contexte rituel ; le faire dans ce contexte aurait été impossible avant l'arrivée du magnétophone portable, facteur qu'il ne faut pas oublier lorsqu'on considère les versions antérieures de productions orales.*²⁶⁷

Il faut sans doute préciser qu'au milieu du XX^e siècle, enregistrer un son nécessitait un équipement lourd, à la fois cher et encombrant et pour le faire fonctionner, nécessitait de l'électricité alors que les villages n'avaient pas forcément de générateur. Goody a utilisé papier et crayon, qui ne servait à rien pour la musique car il ne connaissait pas la notation musicale. Mais entre sa participation aux initiations et ce qu'il pouvait obtenir hors contexte, il note déjà de nombreuses carences.

Mais dès qu'il pourra utiliser un enregistreur portatif à piles, il pourra comparer ce qui se passe lors d'une initiation et ce qui peut en être rapporté par des comparses, sans que le sérieux ou les connaissances de ces derniers ne puissent être remises en cause. Goody constate que le contexte de la cérémonie donne l'inspiration au récitant et lui permet de trouver sa voix : « *Aucune pose pour se rappeler n'est autorisée, le bon récitant parle rapidement, clairement, avec facilité et sans hésiter* ». ²⁶⁸ Dans sa pratique d'anthropologue, Goody ainsi équipé lors

²⁶⁵ BOURDIEU P. (1980), *Le Sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit, p. 24.

²⁶⁶ GOODY J. (2014), *Mythe, rite & oralité*, op. cit., p. I à XVIII.

²⁶⁷ Ibidem, p. 102.

²⁶⁸ Ibidem, « L'anthropologue et le magnétophone », p. 61-66.

d'une initiation et libéré de la prise de note, pouvait analyser le déroulement de la récitation, l'effet de l'auditoire sur la représentation. Mais l'élément déterminant sera de s'apercevoir de la variabilité d'une initiation à l'autre : « *Nous pouvions faire plusieurs enregistrements de la même récitation, et analyser les similitudes et les différences entre les versions.* »²⁶⁹

Les premiers constats faits dès les années 80 par Daniel Faïta avec la vidéo et les développements par la méthode d'autoconfrontation croisée, permettent également de comparer les pratiques de différents travailleurs à un même poste de travail et d'en distinguer ainsi les variabilités. Ce qui nous semble très intéressant pour notre recherche chez Goody, c'est le lien qu'il établit avec la notion de créativité orale.²⁷⁰

En effet, les sociétés dites "sans écriture" sont souvent considérées comme statiques, traditionnelles, se transmettant leur culture de génération en génération. Il est à noter, afin de bien repérer les parallèles qui peuvent être faits avec l'analyse du travail, que cette idée est souvent affirmée par les "indigènes" eux-mêmes : « *le monde est toujours ce qu'il a été* » ont dit les esquimaux à l'anthropologue allemand Franz Boas.²⁷¹ Or, la répétition exacte de longs rituels, en dépit des meilleures intentions, est difficile à préserver dans le temps, des variations s'insinuent en partie parce que la mémoire est imparfaite, mais également parce que les moyens mnémotechniques comme les rimes sont rares et qu'ils semblent dépendre largement de l'écriture ou de l'intériorisation visuelle du mot.²⁷² Goody dévoile des variations considérables, non seulement de surface, mais dans la structure même du mythe et ses thèmes fondateurs :

*L'imagination, la capacité à inventer, n'est pas la prérogative d'une culture ou d'un type de culture. Et l'oubli existe en parallèle de la création ; en vérité, dans les cultures orales, ce sont les deux côtés de la même médaille. L'oubli nécessite l'invention, la création ; la création exige probablement que l'on oublie un peu.*²⁷³

Il apparaît que dans les cultures orales, l'impossibilité d'apprendre une longue récitation sans texte de référence implique un processus continu de création et d'obsolescence et donc une plasticité des récits qui n'a rien à voir avec la supposée fidélité à une impérieuse tradition : « *Cette prise de conscience fût pour moi une révolution non seulement dans la compréhension du rôle du mythe dans les sociétés orales, mais aussi plus largement dans l'appréhension des "mentalités primitives"* ».²⁷⁴

²⁶⁹ Ibidem, p. 65.

²⁷⁰ Ibidem, « La créativité orale », p. 67-72.

²⁷¹ Ibidem, p. 67.

²⁷² Ibidem, p. 68.

²⁷³ Ibidem, p. 69.

²⁷⁴ Ibidem, p. VII-VIII (présentation de l'ouvrage par Jean-Marie Privat qui fait référence à Une récitation du Bagré par Jack Goody et S. W. D. K. Gandah chez Armand Colin en 1980, p. 373-375.

Nous retiendrons donc pour notre recherche, cette créativité liée à l'oralité qui renvoie nécessairement à la controverse entre oralité et écriture chez Platon. Celui-ci vit dans une *société orale* comme dit Goody, mais où l'écrit s'impose à tous les niveaux : de plus en plus de documents administratifs (actes de naissance par exemple) ; à l'Assemblée et au Tribunal, on griffonne son vote sur des *Ostraca* ; les lois sont rédigées par écrit, les œuvres des poètes, y compris l'*Illiad*e et l'*Odyssée*, sont mises par écrit ; au Tribunal, on lit des discours écrits par des « logographes », des avocats de papier.²⁷⁵ Son opposition radicale entre oralité et écriture comporte deux grands volets.

D'un côté, une critique de l'écriture dépréciée au profit de la tradition orale, notamment dans le *Phèdre* à partir de la légende égyptienne de Theuth (274b-278e) :

Cet art produira l'oubli dans l'âme de ceux qui l'auront appris, parce qu'ils cesseront d'exercer leur mémoire : mettant, en effet, leur confiance dans l'écrit, c'est du dehors, grâce à des empreintes étrangères, et non du dedans, grâce à eux-mêmes, qu'ils feront acte de remémoration ; ce n'est donc pas de la mémoire, mais de la remémoration que tu as trouvé le remède. Quant à la science, c'en est la semblance que tu procures à tes disciples, non la réalité. Lors donc que, grâce à toi, ils auront entendu parler de beaucoup de choses, sans avoir reçu d'enseignement, ils sembleront avoir beaucoup de science, alors que, dans la plupart des cas, ils n'auront aucune science ; de plus, ils seront insupportables dans leur commerce, parce qu'ils seront devenus des semblants de savants, au lieu d'être des savants. (275a-275b)

D'un autre, la Lettre VII (340b-345c) à propos de l'oralité et de l'écriture :

Il s'agit là d'un savoir qui ne peut absolument pas être formulé de la même façon que les autres savoirs, mais qui, à la suite d'une longue familiarité avec l'activité et en quoi il consiste, et lorsqu'on y a consacré sa vie, soudain, à la façon de la lumière, qui jaillit d'une étincelle qui bondit, se produit dans l'âme et s'accroît désormais tout seul. Pourtant il y a au moins une chose que je sais bien, c'est que par écrit ou oralement, c'est moi qui aurais le mieux exposé la chose ; et que, à coup sûr, si l'écrit était mauvais, ce n'est pas moi qui en éprouverais le moins de peine. Mais s'il fallait que la chose fût mise par écrit d'une façon qu'il convienne au plus grand nombre, et qu'elle pouvait être mise en formules, quelle œuvre plus belle que celle-là eussions-nous pu réaliser au cours de notre vie : confier à l'écrit ce qui représente une grande utilité pour l'humanité et amener la nature à la lumière pour que tous puissent la voir ? Mais l'entreprise dont je parle relativement à ces questions n'est pas, à mon avis, une bonne chose pour l'humanité, si ce n'est pour un petit nombre, tous ceux à qui une courte démonstration suffit pour trouver eux-mêmes ce qu'il en est ; quant aux autres hommes assurément, on remplirait les uns, sans convenance aucune, d'un mépris injustifié, et les autres d'un espoir hautain et vain, en raison de

²⁷⁵ PÉRILLIÉ J.-L. (2011), *Oralité et Écriture chez Platon*, Bruxelles, Éditions Ousia, Cahiers de philosophie ancienne n°22, p. 52.

la sainteté des enseignements qu'ils ont reçus. » (341c) ; et un peu plus loin : « Voilà pourquoi aucun homme sensé n'osera jamais affliger de cette déficience les choses qu'a contemplées son intellect, et cela en les frappant de paralysie, infirmité dont souffrent effectivement les caractères écrits. » (343a)

Pas plus que Jean-Luc Périillié, auquel nous nous référons en l'occurrence, il ne nous appartient pas ici d'entrer dans une élucidation complète de ce passage dans ses tenants et ses aboutissants, mais de remarquer avec lui que Platon fait état d'un savoir qui n'est pas comparable aux autres savoirs et qu'en conséquence il n'est pas publiable par écrit :

Car il exigerait la mise en place d'une pratique impliquant des conditions très restrictives, comme la longue fréquentation et une vie consacrée à la philosophie. De plus, ce savoir, et c'est encore un argument qui plaide en faveur de sa non-publication, parvient à pleine concrétisation seulement par une sorte d'expérience intérieure d'illumination, au terme de cette longue pratique dûment éprouvée. Cette idée reviendra en 344b5-6, l'auteur précisera que l'illumination n'est possible que par des discussions dialectiques, à base de questions et de réponses, au cours de réfutations bienveillantes : autant dire que l'oralité est encore impliquée au premier chef.²⁷⁶

Pour bien nous comprendre et délimiter notre intérêt, Platon fait état avec l'oralité d'un bien singulier savoir qui nécessite un long apprentissage et il fera le vif reproche au jeune tyran Denys II, « *publiant une doctrine des principes du réel d'une manière totalement inappropriée et nécessairement dégradée.* »²⁷⁷ Platon lui reproche d'avoir dénaturé une doctrine qu'il a mal comprise, dont les contenus fondamentaux sont réservés à un enseignement oral. Cet enseignement réservé à une certaine catégorie de personnes heurte le grand principe moderne de transmission des savoirs hérité des Lumières,²⁷⁸ et plus encore : « *À notre époque – au moment même où nous multiplions tout azimut les moyens d'enregistrement et de communication des données, un tel élitisme, de telles restrictions dans l'élaboration du savoir, son enregistrement et sa transmission, paraissent absolument inconcevables, contraires à toute éthique démocratique, et même à toute déontologie scientifique.* »²⁷⁹ Mais ce que nous proposons de retenir pour notre recherche, sera de voir que rapporté à la critique générale de l'écriture, « *il est clair que le discours fécondant ne peut pas être le discours écrit proprement dit, dont le récipiendaire est anonyme, mais seulement un discours oral d'un philosophe confirmé, lui-même fécondé préalablement, ou inspiré comme Socrate, s'adressant*

²⁷⁶ Ibidem, p. 25-26.

²⁷⁷ Ibidem, p. 26-27.

²⁷⁸ Ibidem, p. 31.

²⁷⁹ Ibidem, p. 22.

personnellement à un néophyte dûment choisi. »²⁸⁰ Il nous faudrait peut-être revenir à l'analogie très structurée des jardins d'Adonis, ces jardins miniatures, semés dans une corbeille ou une coquille, que l'on jetait à la mer lors de la fête des Adonies, et qui, périssant rapidement, symbolisaient la mort prématurée d'Adonis. Socrate compare le comportement du dialecticien, en tant qu'auteur, à celui du paysan raisonnable (276b1-277a5). La semence dont il espère tirer profit, le paysan ne la sèmera pas dans les jardins d'Adonis où les tiges poussent rapidement, mais ne rapportent rien et fanent vite. Ainsi que le dit Socrate Phèdre : « *Il n'ira donc pas sérieusement "écrire sur l'eau" ces choses-là [la science du juste, du beau et du bien], en les semant sur un liquide noir et en se servant d'un roseau pour faire naître des discours incapables de se tirer d'affaire par la parole, incapables en outre d'enseigner comme il faut la vérité.* » (276c)

Platon a été le penseur de l'oralité au V^e siècle avant J.C. Une littérature très fournie cherche toujours à définir l'oralité par rapport à l'écriture et *vice versa*. Peut-être faudrait-il considérer les choses autrement ? Nous proposons de le faire par la faculté que les hommes possèdent d'exprimer leur pensée et de communiquer entre eux au moyen d'un système de signes conventionnels vocaux et/ou graphiques, le langage réalisant cette faculté. Le plus éminent spécialiste du langage, Lev Vygotski, voit deux racines à ce qu'il nomme la pensée verbale, en se basant sur le développement de l'enfant. Ses thèses sont réputées parfaitement généralisables à l'activité humaine. Vygotski, en marxien plus proche de la pensée de Marx ou d'Engels que des dogmes de leurs successeurs, va s'efforcer d'expliquer l'unité dialectique du mot et de la pensée, du lien interne entre ces deux pôles. Dans *Pensée & langage*²⁸¹, il formulera l'hypothèse de transformations au cours du développement : fusion, différenciations, réorganisations.²⁸² Le premier développement (pré-verbal) correspond à une intelligence pratique qui permet l'utilisation de signes pour atteindre un but. La deuxième racine (pré-intellectuelle) est communicative, correspond à une nouvelle utilisation des signes. Au cours d'une première période, ces deux domaines d'activité restent disjoints. (43-44) Par les expériences qui sont menées de cette approche développementale, nous retrouverons tout de suite une situation moins antagoniste que dans les jardins d'Adonis. Les enfants sont placés dans une situation-problème où le but est de s'emparer d'un morceau de chocolat hors de portée sur une étagère. Il ne peut donc pas être atteint directement, mais des moyens sont présents la situation pour y parvenir (tabouret, baguette). (44-45)

²⁸⁰ Ibidem, p. 159.

²⁸¹ VYGOTSKIL (1997), *Pensée & langage*, Paris, Éditions La Dispute.

²⁸² BROSSARD M. (2004), Vygotski, *Lectures et perspectives de recherches en éducation*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 42. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

à partir d'un certain âge, trois ans environ, l'enfant en même temps qu'il agit sur la situation, utilise le langage et ses propos sont de nature très variés : tantôt il s'adresse à l'expérimentateur, tantôt il se parle à lui-même, tantôt ses propos sont à dominante affective, tantôt il effectue un débit d'analyse de la situation à l'aide du langage... (45)

Vygotski et Levina constatent donc qu'en cours de résolution de problème, l'enfant parle et en particulier se parle. Il utilise des signes pour analyser la situation : « trop haut », « trop loin » ; il se donne des consignes pour planifier son action ; dans certains cas il ira chercher un instrument qui n'était pas présent dans la situation. C'est une nouvelle utilisation du langage qui est représentative et planificatrice. Qu'est-ce à dire sinon que l'utilisation des signes est en train de se greffer sur l'utilisation des outils. Eût égard à ce que nous disions des deux racines du langage, les savoir-faire communicatifs sont en train de pénétrer les savoir-faire pratiques, engendrant une forme globale tout à fait inédite : une intelligence spécifiquement humaine. (46) Vygotski défend l'idée avec insistance, selon laquelle, au cours de ses efforts pour maîtriser les situations, l'enfant appréhende certaines caractéristiques objectives du réel : c'est en effet par la filière de l'intelligence pratique que les signes vont se « lester » d'objectivité et en ceci acquérir leur fonction représentative. (47-48)

Grâce à cet apport d'une portée considérable de Vygotski, nous pouvons en conclure :

- Qu'à partir du moment où l'enfant use du langage, les mots viennent organiser l'expérience qu'il fait du monde.
- Cela nous renvoie au travailleur, empêché si souvent de le faire avec ses pairs après que les collectifs de métier aient été si considérablement affaiblis, avec le client quand sa relation doit se conformer à des scripts ou des éléments de langage, dans son milieu de travail et de vie aseptisé par une empreinte communicationnelle toute puissante.
- Au grand intérêt qu'a pu représenter le Diplôme universitaire APST, quand, pendant des années, des étudiants ont pu prendre le temps d'élaborer des écrits ouverts sur leur travail, d'un grand intérêt.
- Au récit de notre parcours quand les mots utilisés ne manqueront d'en modifier profondément le sens et à l'influence de cette situation sur mon activité professionnelle actuelle.

Mais le langage n'est pas que verbalisation, car tout fait signe pour l'action instrumentalisée dans un contexte social. C'est encore plus le cas avec le langage intérieur, où avec la quasi-disparition des aspects phonétiques, l'attention du sujet est toute entière consacrée aux aspects sémantiques. Vygotski verra au-delà de l'abrègement du langage intérieur (langage

condensé, syntaxe réduite), une réalité plus profonde qu'il nomme un « caractère prédictif » (76-80), qui dirait des choses au plus près de la pensée du sujet. Ce caractère nous intéresse beaucoup car nous avons fait une hypothèse qui doit beaucoup à notre expérience, et qui consisterait à élaborer avec les travailleurs, dans des conditions méthodologiques données, une orientation de l'action, des études, des recherches ou des expertises. (77). L'argumentation est à trouver dans *Pensée & langage* et nous permet à nouveau une comparaison avec l'oral et l'écrit :

C'est pourquoi, si le langage écrit est l'opposé polaire du langage oral par son développement maximal et l'absence complète des facteurs entraînant l'omission du sujet dans le langage oral, le langage intérieur est également l'opposé polaire du langage oral mais dans le sens inverse, puisque dans son cas le caractère prédictif absolu et constant est prédominant. Le langage oral occupe ainsi une position intermédiaire entre le langage écrit, d'une part, et le langage intérieur, d'autre part.
(78)

Jack Goody avec sa manière de faire comprendre ses idées directement, définit en creux l'écriture dans *Entre l'oralité et l'écriture*. « Essayer sans écrire »²⁸³ :

- exprimer des idées sous forme de syllogisme ;
- comparer des versions de la même histoire pour percevoir la diversité des contradictions ;
- formuler l'opposition et l'analogie dans un même cadre temporel ;
- sortir du contexte. »

Mais il sait voir en positif les caractéristiques de l'écrit dans un autre ouvrage²⁸⁴ :

- 1) instrumentation physique ;
- 2) stockage
- 3) procédures cognitives

Au terme de ce travail sur la *Revue des questions* et cette recherche sur l'écriture d'un récit, nous allons revenir sur le « s » d'écriture. Nous considérant *écrivain* d'un texte dans une littérature, disons sur le travail, importante et imposante, nous ne choisirons pas un "je" qui atteste pour certains de la véracité des faits, mais un "il" qui répond mieux à l'exigence contradictoire de la distance nécessaire avec le vécu et de la proximité d'une approche sensible de l'activité. Nous avons fait aussi le choix, pour en terminer, avec le *lieu du langage*, du genre, d'inscrire sous le titre le terme de "*récit*", qui correspond le mieux à notre intention, au discours que nous

²⁸³ GOODY J. (1994), *Entre l'oralité et l'écriture*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Ethnologies, p. 85.

²⁸⁴ GOODY J. (2007), *Pouvoirs et savoirs de l'écrit*, Paris, Éditions La Dispute, p. 209-210.

voulons tenir. Ce récit ne sera pas chronologique, car nous nous sommes expliqués sur cette impossibilité, le tout étant présent dès le commencement.

Enfin, nous avons essayé de balayer les différences qui nous paraissent essentielles entre oralité et écriture, mais aussi avec le langage intérieur si important dans l'activité de travail. Ce dernier exercice a été fait par rapport à l'une des hypothèses de notre recherche, de l'avènement d'une nouvelle lecture de l'expérience. En effet, l'étude des caractéristiques comparées de l'oral et de l'écrit, nous permettra en fin de thèse, de voir qu'à la créativité de l'oralité, nous pouvons grâce aux technologies actuelles, faire correspondre des caractéristiques jusque-là réservées à l'écrit : instrumentalisation, stockage, procédures cognitives.

À croire que la réalité / Pourrait devenir perfection, / Ils rêvent de contrôler / L'absolu des gestes et des pensées.

Au miroir des fous, / Quelques reflets / Tendent à transformer / La multitude / En ultime rationalisation.

Mais les actes / Sont rebelles, / Échappent à leur direction.

Nous sommes l'indispensable main qui rate toujours un peu son geste, / Pour rendre possible, / et s'accorder, / Aux dernières données du réel.

Le désir de contrôle / Est un totalitarisme de plus, / Son utopie échoue / Et nous permet à nouveau / De nous développer.²⁸⁵

²⁸⁵ CONIL G. (2002) *J'entre par nos silences*, p. 50.

PARTIE II - RÉCIT

Il peut paraître surprenant de vouloir écrire sur un parcours professionnel lorsqu'on soutient dans une thèse l'utilisation de moyens numériques pour faire parler l'expérience du travail.

Nous admettons même que la chose est paradoxale.

Toutefois, une simple approche de l'histoire du développement de l'écrit montre assez rapidement que le nouveau ne remplace pas totalement l'ancien.

Ensuite, quels que soient les usages des moyens et techniques que l'on puisse faire aujourd'hui, il reste que nous faisons l'expérience tous les jours en nous attablant à écrire notre thèse, du formidable moyen de penser que représente ce travail de formalisation, de matérialisation. Aussi, nous avons trouvé logique la proposition de notre Directeur de recherche qui nous a dit, à l'automne 2015, qu'il faudrait commencer par expliquer dans un texte le parcours qui m'a amené à m'engager dans une thèse en fin de carrière professionnelle, à près de soixante ans.

C'est une anthropologie bien singulière que de rechercher différentes sources dans l'histoire d'un individu mis à distance pour les besoins de la cause. D'autant que ces documents étaient des écrits (articles, notes, tracts, courriers) mais aussi des photographies, des vidéos, des enregistrements audio. Ce travail m'a également fait reprendre dans ma bibliothèque des textes écrits par des travailleurs ou divers ouvrages théoriques lus par le passé et annotés.

Le texte n'a pas été traité de manière complètement chronologique car nous avons vu en pratique que cela n'avait pas de sens, ne correspondait pas à la réalité. En effet, c'est plutôt par quatre commencements que le récit devenait le plus fidèle au parcours. À bien réfléchir, cela n'est pas si inhabituel lorsqu'on songe que toute une vie, on essaie et réessaie de faire vaincre nos intentions sous diverses formes.

Si le parcours de Rolland est toujours celui d'un travailleur, il se double aussi de celui d'un syndicaliste, d'un analyste et réalisateur de documentaires vidéo. Il s'agit de quatre épaisseurs de peau pour une même silhouette. Nous pouvons même dévoiler que dans la suite non-écrite de ce parcours, Rolland est au travail, à tout moment, à la fois ces trois fonctions par une distance avec l'activité constamment réajustée. Il est avec l'expérience de cette vie au travail, toujours à faire le geste souvent filmé des éducateurs avec leurs mains, de signifier ce mouvement d'adaptation du corps, de la parole, à la situation, de soi au réel de l'activité.

Cette biographie a évidemment eu pour effet de reconsidérer certains événements à la lumière de cette recherche.

Je peux dire que ce difficile exercice a été dans l'ensemble très intéressant, mais a exigé en contrepartie une réflexion inattendue sur sa place dans cette thèse et sur l'organisation de la recherche théorique qu'elle nécessitait.

En effet, en écrivant un texte sur un parcours de travail et de vie, il devient alors possible de rendre le réel concret, c'est-à-dire qu'il est permis à une réalité de se cristalliser dans un objet transmissible. Mais nous l'avons vu, si nous en étions resté là et c'est malheureusement le destin de beaucoup de textes sur le travail, le récit en serait resté au stade du *témoignage*. Il serait dès lors amputé de l'apport essentiel de celui qui est concerné au premier chef et qui *a minima* doit participer au sens à donner à cette expérience qui est devenue matérielle. Nous sommes ici au cœur du problème : comment lire l'expérience du travail ? Le récit va être le rassemblement de réels, sera le concret de commencements, d'énoncés, de fragments, toutes choses qui faisaient partie d'un mouvement de la pensée ou du corps. Ce résultat sera un nouveau point de départ et nous verrons que notre recherche marxienne nous permettra cette lecture. Toutes choses que Karl Marx disait parfaitement : « *Le concret est concret parce qu'il est la rassemblement de multiples déterminations, donc l'unité de la diversité. C'est pourquoi il apparaît dans la pensée comme procès de rassemblement, comme résultat, et comme point de départ, bien qu'il soit le point de départ réel et, par suite, aussi le point de départ de l'intuition et de la représentation.* »²⁸⁶

Cette intention était déjà très présente tout au long de cette histoire humaine.

Étudier Marx a été une gageure, mais a offert à cette thèse la dimension que nécessitait le travail.

Précision :

Lorsque j'ai présenté au début de l'été 2016 le texte demandé par mon directeur de recherche, il portait sur la page de couverture :

<p><i>Un corps d'expérience</i> <i>récit</i></p>
--

²⁸⁶ MARX K. (2011), *Manuscrits de 1857-1858 dits « Grundrisse »*, Paris Éditions sociales, coll. Les essentielles, p. 57.

CHAPITRE 1. - TRAVAILLEUR

Le soir, quand Rolland ramenait du collège un mauvais carnet à signer, sa mère brandissait la pire perspective qu'une fille de paysan puisse proférer à son enfant « *Tu iras travailler à l'usine !* ». Elle le disait avec un tel désespoir et une mine si résignée qu'il sentait immédiatement dans son dos le froid d'un univers où il n'aurait d'autre choix qu'un héroïsme immédiat pour survivre. Pourtant, on ne savait pas grand-chose, sinon rien, de l'univers industriel dans ce petit département du Vaucluse des années soixante-dix, qui se glorifiait d'être le jardin de Rungis pour ses fruits et légumes. À L'Isle sur la Sorgue, la bourgade de dix-mille habitants à l'époque, étaient conservées des roues à aube bien plus destinées à l'avenir touristique qu'au rappel d'activités laborieuses. Sa mère avait gardé les moutons quand son grand-père était berger dans les collines environnantes. Puis, elle avait rêvé très fort d'une destinée agricole que manifestait tellement ce repoussoir de l'usine.

Son père, plus vieux de onze ans, avait enlevé sa mère à dix-huit ans et lorsqu'ils revinrent, le « mal » était fait. Un outrage que seul le mariage pouvait réparer. Le père devint facteur en prêtant serment *au nom du Peuple français* et la mère voulait une fille. Le premier enfant fût prénommé Yves. Quand ils tentèrent trois ans plus tard le choix du roi, c'est Yvon qui naissait. Près de dix ans plus tard arrivait un troisième garçon, Alain. Sa mère avait trente-six ans et son père quarante-sept pour le dernier espoir de cette fille tant attendue. Elle se trouvait bien ronde pour cette dernière grossesse et lorsqu'elle voyait son ventre bouger dans tous les sens, la sage-femme lui rappelait son âge « *il a bougé ici, et maintenant il est par là, parce qu'il est plus vif que vous madame. Ce sera un beau bébé vous verrez !* ». Elle avait raison pour André mais aussi pour Rolland vingt minutes plus tard. Seize ans d'écart pour cinq garçons dans la petite maison avec cour de la rue Danton, qui serpentait de la place de l'église jusqu'à la rue des roues. C'était l'assurance d'une vie trépidante et d'évènements en cascade sans discontinuer. Le père essayait de faire exister le son du violon dans la seule petite pièce à vivre, cuisine, salon et salle à manger. Il prenait un torchon à sa mère, le pliait soigneusement sur son épaule. Il accordait longuement l'instrument par des mouvements rapides et précis. Puis il s'emportait comme un virtuose fou. Rolland se souvient de l'ouverture de Carmen, des airs de corrida. Enfin, il devait avoir l'impression d'avoir perdu son public, il est vrai bien distrait, et se lassait rapidement pour ranger avec précaution le violon dans son étui. Rolland ne ratait rien de ces gestes. Il était terriblement déçu de ces envolées sans suite mais il gardait ses sentiments pour lui et se rendrait compte plus tard de ce trait de caractère. Dans son corps rendu hermétique, les perceptions, les émotions, les ressentis circulaient en circuit fermé. Il était un observateur

attentif de cette alchimie. Le double silencieux avec son jumeau était un privilège pour cela. Il permettait d'être dans une distance énigmatique qui décourageait les velléités d'intrusion.

Les moments d'hiver rue Danton, c'était la buée aux vitres des deux fenêtres de la cuisine et un fil accroché en diagonale pour sécher le linge les jours de pluie. Autour de la grande table, ils étaient tous serrés avec les assiettes fumantes de soupe de légumes. Quelquefois le copain d'un des frères attendait la fin du repas dans le coin près de la porte, debout à dire *qu'on ne se dérange pas*, ne sachant où s'asseoir, hésitant, à attendre pour aller vers les escaliers avec l'un ou dans l'atelier avec un autre. C'était aussi le lieu des disputes, des colères, des portes qui claquent. Le mystère des choses dites ou des bouches fermées sur ce dont on ne parle pas. Les mains qui dessinent ce qu'on n'entend pas. Les visages des jours de vent du sud, la cuisinière à mazout qui refoulait et l'odeur impossible qui se rependait partout. Le froid en février par grand mistral, la cuisine qui était chauffée au maximum. L'air glacé dès l'escalier qui s'enroulait autour d'une rampe en fer et quand on entraît dans la chambre, la course pour se mettre sous les draps humides avec l'espoir de s'endormir très vite.

Le fait d'être derniers d'une fratrie et jumeaux, permettait de traverser l'enfance les yeux grands ouverts en mobilisant ses sens pour ne rien perdre du spectacle quotidien. Une photographie en noir et blanc avait été prise quand ils avaient trois ou quatre ans. Ils étaient assis tous les deux sur le banc de bois de la cour. Ils portaient exactement les mêmes habits. Un ensemble tricot et short avec des petits bateaux, chaussures et socquettes blanches. André avait les mains jointes, il devait faire du tricotage avec ses doigts et il souriait. Il faisait face au photographe et le qualificatif qui venait toujours à l'esprit de Rolland était : placide. Longtemps en regardant cette image, il avait envié sa tranquillité. Lui, il était un peu penché vers son jumeau et la tête légèrement inclinée. Il avait une main accrochée à une barre du banc et il savait que l'autre l'était aussi. Son visage cherchait quelque chose. Il questionnait. Il regardait l'objectif un peu par en-dessous. Ils étaient l'un et l'autre coiffés de la même manière, les cheveux courts avec la raie chacun d'un côté différent, mais Rolland avait un épi au-dessus du front qui se révoltait. Il était un peu maigrichon, la tête grosse comme une orange à la naissance lui disait-on. Il était peut-être inquiet de cette ressemblance forcée. Chaque fois qu'on y faisait référence, il réagissait vigoureusement, car il avait toujours senti autre chose que ce qu'on en disait habituellement. De son petit laboratoire corporel, il passait son temps à regarder les différences. Dans les années qui avaient suivi, cet éloge pathologique de la ressemblance avait disparu. D'autant qu'André avait les yeux noisette et Rolland bleu clair. Il regardait encore ce cliché et comprenait toujours un peu mieux leurs parcours. La nature leur avait distribué des choses très différentes, mais à eux deux, ils avaient bien plus qu'une somme. Ils le constateront adultes lorsqu'ils se raconteront des scènes d'enfance. Chacun avait retenu un point de vue

particulier, mais à deux, rien ne leur échappait au point que la situation devenait éclairante sur bien des aspects. Ils durent très vite abandonner ce jeu dangereux où les ombres disparaissaient totalement. Sur la photographie en noir et blanc, leur gémellité estompait les différences. Rolland avait le regard chercheur et insatisfait. Tous ses actes se situèrent dans une cette insatisfaction où savoir pour savoir lui était aussi impossible que manger pour manger, aimer pour aimer, vivre pour vivre. Sur toutes les photos, toute sa vie, il avait la tête un peu inclinée. Il cherchera toujours à retrouver ce côté à côté tendu et l'aide d'un autre pour tenir sa place. Jumeau, c'est être double à vie.

Le visage en colère de sa mère lui faisait de la peine quand elle signalait ses résultats scolaires, mais il trouvait toujours dans le regard silencieux de son père une raison de laisser faire le destin. Aussi, quand le divorce entre sa soif de connaissance et le savoir proposé par l'instruction publique fût prononcé en fin de troisième, son avenir prit la direction d'un cycle court en électromécanique à Avignon. Il ne savait pas par quelle opération de torsion ou de tension il avait obtenu le CAP et le BEP d'électromécanicien. Il ne savait rien du mystère de cette épopée scolaire qui s'était heureusement terminée par un succès inespéré. Mais sa mère qui lui avait déjà dit pour le Certificat d'études dont il était très fier « passe-le on ne sait jamais ». Après le BEP, elle lui avait asséné un « *c'est déjà pas mal* », trop définitif pour aller braver les nombreux obstacles en perspective.

Il commençait à tracer un chemin à la godille qui allait parfois vers ce qu'il aimait et d'autres fois dans une orientation plus utilitaire ou inconnue. Ainsi, Rolland avait été de nombreux mois serveur au Marché d'Intérêt National de Cavaillon. Assez pour se délecter à ce bal des négociations, de cette masse des corps qui s'enfuyait comme une volée de moineaux sur le carreau à la sonnerie de l'ouverture du marché. Du retour épuisé des déceptions ou des bonnes affaires qui luisaient discrètement au fond des yeux. Un peu mécanicien, un peu électricien, mais travailleur en permanence.

À dix-sept ans, il restait le service militaire à faire. À l'époque, tous les jeunes allaient à Tarascon pour ce qu'on appelait « les trois jours ». Une mise en bouche de ce qu'était l'armée. Il se souvenait parfaitement de la sensation de se perdre dans une foule de chairs identiques. Puis il y avait eu l'entretien avec un gradé après les questions, les mesures, les évaluations. Le bureau était impersonnel au possible. Il croit avoir demandé « *c'est où le plus loin ?* ». Il y avait eu un étonnement sur un visage qu'il a oublié très vite. Le militaire avait pris une règle à la façon du maître d'école parce qu'à la main sur la grande carte, c'était trop haut. Berlin au bout de la canne, c'était Rolland qui avait choisi et pas l'autre. Il avait dit oui. Berlin, c'était trente-six heures de train. Un voyage qui devenait fantomatique en Pologne. Des arrêts dans des gares plongées dans un brouillard épais. Des attentes à n'en plus finir, on ne savait pas pourquoi et le

froid qui envahissait le compartiment définitivement. Un convoi qui traversait un pays si pauvre qu'on se demandait bien ce qu'ils craignaient quand pas un n'avait certainement l'idée de descendre du train. Des militaires, l'air mauvais, défendaient on ne sait quoi le fusil en main sur le quai. Et à Berlin, il y avait encore des militaires des quatre nations victorieuses de 1945. La partie Ouest de la ville était un écrin du capitalisme en Allemagne de l'Est. Après les coupes de cheveux en série et un ensemble rondement mené d'actes les réduisant à un matricule, ils avaient eu droit à la visite de Berlin en autobus. Le gradé, debout à l'avant, décérébré et bavard a vanter la tour Mercedes et tous les symboles scintillants de la ville, les putes ici et là, les boîtes de nuit. Ils étaient arrivés à la porte Brandebourg et le véhicule s'était théâtralement arrêté pour qu'ils voient bien au-delà les rues sans publicité, le peu de voitures, les maisons alignées. Leur guide avait alors lâché « *et là, c'est Berlin Est...* » Peu de temps après, Rolland apprendrait qu'une des récompenses pour les militaires de carrière était d'obtenir un laissez-passer pour Berlin Est et des places pour aller à des concerts de musique classique ou acheter des disques. Mais son mois de classes lui avait largement suffi à se convaincre que le repli sous une capote individuelle en cas d'explosion nucléaire, les mises au pas pour des mises au pli à trois heures du matin, l'obsession du propre et du rangement, ce n'était vraiment pas pour lui. La fin a eu lieu dans les magnifiques allées de la caserne, larges et bordées d'arbres centenaires. Un dimanche matin ensoleillé, il avait décidé que cela suffisait. Il marchait en hurlant des chansons grivoises quand le sergent était venu à sa hauteur en s'interrogeant sur sa mine. Sa réponse avait fusé sans aucun contrôle sur sa parole « *et parce qu'en plus, il faudrait rigoler !* ». Un jour de sport par un froid terrible d'octobre, il avait attrapé une grippe sibérienne et durant l'hospitalisation, il fût assez motivé pour se trouver de bonnes raisons pour mettre fin à cette douleur et passer avec succès le conseil de réforme.

Au retour de cette expérience, il avait commencé à véritablement travailler, c'est-à-dire dans la durée. Cela fera en 2016 quarante ans sans discontinuité qu'il travaille en se rendant compte après coup que ses périodes dans un métier, une fonction, une mission, une entreprise, ont toujours été d'environ trois ans ou guère plus. C'est son pas, c'est son allure. Son goût des commencements s'est formé très tôt et s'est renforcé avec l'âge. Sa première dans ce rythme avait été dans une petite société de fabrication d'articles pour salles de bains à Cavaillon. On l'avait embauché parce qu'il était électromécanicien et il essayait de faire un peu tout dans ce qui était en fait une menuiserie industrielle. Il réparait les machines et les installations. Il construisait des chariots, des servantes, des supports, de nombreux accessoires sur mesures pour la fabrication. Il avait également agrandi les installations électriques pour un nouveau bâtiment. Rien ne l'arrêtait et il pouvait s'essayer à la ferronnerie comme à la plomberie, changer les tôles translucides sur le toit ou faire un immense isolant phonique autour d'un silo à sciures. Il faisait

tout avec bonne volonté et enthousiasme, au point de palier son manque d'expérience. Cependant, quand il voyait des bricoleurs de talent, il savait qu'il n'appartenait pas à cette catégorie parce qu'il ne se contentait pas assez de ce qu'il avait à sa disposition. Il cherchait des solutions ailleurs parce qu'il voyait plus facile ou plus efficace pour parvenir au but. Il n'en restait pas à ses mains. Il était toujours attiré par ce qui ne le regardait pas. Toute sa vie, parmi les ouvriers, on le traiterait de poète, parmi les intellectuels on remarquerait le bricoleur. Mais les deux étaient incomplets. Il avait appris l'unité de son corps dans le silence intérieur de ses jeunes années et ses connaissances se sont construites dans cette circulation. Il avait tout de suite pensé avec ses mains, ses bras, ses jambes, autant qu'il agissait avec son cerveau.

Pendant cette première période d'ouvrier d'entretien, son patron lui donnait les exemplaires passés de *L'usine nouvelle*. Il aimait beaucoup les belles photos et lisait quelque fois des articles. Après avoir fait un stage d'automatismes industriels de plusieurs mois à l'AFPA, dont l'initiative avait fort déplu à son employeur, il avait aussi commencé à regarder attentivement les petites annonces à la fin de la revue. Avant de téléphoner pour un emploi de technicien en automatismes, il avait imaginé que l'ouest de la France dont il était question, allait de Biarritz à Brest et se voyait déjà installé régulièrement pour des matchs de rugby, se noyer avec l'accent du sud-ouest dans les tribunes. Sa naïveté était immense et il avait vite compris que l'ouest en langue vulgaire, c'était le quart nord-ouest. Il était tout de même parti en train pour un entretien à La Flèche près du Mans, dans la Sarthe. Au bout d'un long trajet de nuit, il y avait un ciel gris et bas et l'odeur de vernis qui piquait un peu les yeux dès le parking. Il s'était assis dans la salle d'attente du bâtiment administratif qui était déjà bien plus grand que tout ce qu'il avait vu jusqu'alors. Ce matin-là à huit heures, à travers la mince cloison, il entendait le bruit de fond des machines et la conversation des deux secrétaires. Il était question d'une journée à la mer, de ce qu'on avait mangé et de la température de l'eau. Un bavardage qui accompagnait un travail invisible. Sans image, l'échange devenait surréaliste. Il était trop intense par rapport au contenu et ponctué par des bruits réguliers. Une chaise qu'on tirait, un tiroir qu'on ouvrait et repoussait, le téléphone qui sonnait et la parenthèse de la conversation, un dossier posé. L'échange était sur un rythme qui aurait pu durer des heures, des jours, une éternité. Après le train et la nuit, l'émotion de l'arrivée vers l'usine, ce déroulement l'apaisait.

Le chef du service électricité était finalement venu le chercher. C'était un homme courtois et mince, un peu courbé, avec une franche poignée de main. En traversant le petit parking vers l'immense façade de tôle claire, le bruit devenait plus fort à chaque pas. Dès qu'il avait tiré à lui la petite porte, minuscule dans le corps du bâtiment, Rolland avait entendu dans une bouffée d'air chaud une multitude de sons qu'il ne connaissait pas ou pas avec cette intensité. Il était entendu que son hôte avait l'habitude de faire visiter le site. Il l'entraînait d'une machine à

l'autre en lui expliquant le fonctionnement avec des nombres, des noms de produits et en prenant quelques fois un couvercle ou un tube pour mieux lui montrer. De temps à autre, il faisait un petit signe à une personne qui répondait d'un sourire ou posait sa main sur l'épaule d'un autre en glissant un mot inaudible. Rolland était émerveillé par les couleurs vives, les lumières, les matériaux, les techniques et les cadences des machines. Il y avait partout des alignements d'armoires électriques sur des dizaines de mètres et lorsque son hôte en ouvrait une, il découvrait à l'intérieur des nappes de fils magnifiquement tissées. Rolland lui avoua que les installations lui paraissaient compliquées et l'autre lui répondit, convainquant *« oui, mais lorsqu'on sépare les parties dans les parties, on en revient à des choses basiques »*. Il lui montra tout de suite des dizaines de capteurs tout au long de la chaîne et un en particulier sur une rampe en décrivant son utilité *« ce n'est pas sorcier. Si les étuis passent devant et que le signal ne dure pas plus d'une seconde, il ne se passe rien. Si les étuis s'immobilisent, l'information fait fermer la trappe d'alimentation pour éviter que ça bourre. Si ça bourre, ça peut venir du détecteur ou du vérin. Ce n'est pas forcément électrique. »* Ils avaient poursuivi la visite en passant sous des tapis ou en empruntant des passerelles. Rolland ne savait plus où regarder tant il y avait à voir. Il lui avait ensuite posé des questions à partir d'un plan électrique dans son bureau, à l'écart des ateliers. Quelques temps plus tard, on lui écrivait pour lui dire qu'on l'embauchait. Depuis ce jour, une usine, c'est beau.

1.1. - L'USINE

Le poste du matin débutait à cinq heures, mais le lundi l'électricien devait venir à quatre heures avec un chef de ligne pour démarrer l'usine avant l'arrivée des équipes. Pour être à l'heure, il fallait donc se réveiller à trois heures. Il aurait fallu se coucher très tôt la veille. Rolland en était incapable. Il n'avait qu'une poignée d'heures de sommeil quand le réveil retentissait. Un sommeil agité où il se débattait déjà avec les problèmes du lendemain. Il avait l'habitude de dire que c'était comme un coup de fusil dans la tête et ajoutait en approchant sa bouche du visage de son interlocuteur *« tu as déjà pris une balle à bout portant ? Et bien c'est exactement l'impression que tu as ! »* Dans l'usine froide et lugubre, après un bonjour rapide, il fallait partir chacun de son côté et enclencher les disjoncteurs des postes de transformation. On entendait d'abord tous les dispositifs d'aspiration des fours et les ventilations des chauffages décoller comme les réacteurs d'un avion sur le tarmac. Puis des coups de bélier cognaient dans les tuyauteries d'air comprimé sous la pression des compresseurs qui battaient au loin. Des petites fuites sifflaient, inaccessibles. Quelquefois, une soufflette explosait comme un bouchon de champagne. Le tuyau bleu devenait un serpent fou qui menaçait aveuglément autour de lui.

Il fallait vite débrancher la prise rapide et jeter le fautif de côté pour revenir plus tard. Un ciel de néons blancs se répandait par saccades dans les ateliers avec un bruit de tôles qui vibrent et des claquements irréguliers. Selon la saison, les néons prenaient plus ou moins de temps pour s'ébrouer. Certains gardaient longtemps une partie noire ce qui signifiait que le starter était hors d'usage et qu'il faudrait aussi changer le tube. Les alarmes gueulaient de tous les côtés et des gyrophares projetaient autour d'eux des vagues de lueurs orangées. Les boutons des pupitres de commande étaient au rouge fixe ou clignotaient en vert. On se répartissait alors les rôles autrement. Le mécano démarrait les lignes et on entendait tout de suite les chaînes à picots grincer dans les fours et se tendre sur les accumulateurs. Rolland s'occupait en priorité des brûleurs à gaz sur les fours les plus anciens. En se déplaçant, on croisait des virgules d'air chaud qui vacillaient dans les zones noires et denses où la nuit restait tapie jusqu'à l'arrivée des blouses blanches des contrôleurs de la métrologie. Pour l'heure, la masse en fonte des machines était aussi indifférente que la roche de la falaise aux premières lueurs du jour. La ferraille mordait encore les doigts et on sentait dans les angles l'utilité des mousses scotchées. Le rouge et l'orange s'estompaient et les sirènes se taisaient peu à peu. Un bruit de fond s'installait, le vacarme de base. Il y avait toujours quelque chose qui ne redémarrait pas normalement. Il fallait réarmer une protection différentielle dans une armoire *électrique* « *il y a longtemps qu'il ne nous l'avait pas fait celui-là* ». Une pièce mécanique était cassée. Une chaîne déraillait. On n'avait pas nettoyé les rouleaux de la typo samedi matin « *et je sais qui était de nuit, c'est signé Zorro* ». Il y avait aussi régulièrement le truc qu'on avait trouvé pour tenir d'un poste à l'autre en fin de semaine précédente, alors qu'il aurait fallu dépanner. Le truc était un mélange d'invention et de bricolage, d'interdit bravé et transmis ou de tricherie partagée. Une coquinerie qui avait permis des résultats inespérés. Dans la nuit de vendredi à samedi « *pas vu, pas pris* ». On ne disait plus rien et on laissait l'héritage à ceux du lundi.

On ne les avait pas vu arriver, mais les gars du matin avaient pris place discrètement près des machines en posant les liasses des commandes pour la matinée sur les pupitres, un outil à portée de la main. Une autre allure s'instaurait, tout allait d'un coup plus vite. La température devenait plus uniforme. Les presses du début de ligne donnaient quelques coups. Un ou deux pour la grosse SP9 du fond. La 600 partait comme si elle n'avait pas eu besoin de s'échauffer pour une série vantarde. Elle s'arrêtait aussi vite pour un lourd silence. Une autre avait pris son rythme tout de suite. Certainement qu'elle reprenait une série arrêtée samedi dernier. On percevait ici ou là le tintement clair des outils sur le fer. Au niveau des lithos où les réglages étaient toujours plus longs, les machines commençaient à monter en régime. Le régleur prélevait un tube sur le tapis de sortie en plaçant deux doigts à l'intérieur et le regardait intensément à la lumière jaune du pupitre puis sous la grosse loupe aux bords lumineux. Il notait

des nombres sur un grand tableau et reposait distraitement le tube, la main dédaigneuse. Les carters étaient fermés et on donnait des coups de chiffons sur les vitres des hublots. On approchait des bons réglages. On commençait à sentir les vapeurs de vernis qui se répandaient. Il fallait fermer les paupières au maximum, le temps de s'habituer. C'était la fameuse odeur de l'usine qu'ils portaient avec eux après le travail, qui ne les quittait jamais vraiment. Rolland rentrait vers les locaux de l'entretien avec sa caisse à outils à roulettes tirée par une tige de fer.

L'atelier de mécanique et des électriciens était au fond du couloir central. Il y avait d'abord la porte en fer puis les pointeuses avec les fiches, les accès aux vestiaires puis le petit réfectoire. Ce long couloir suivait ensuite les fenêtres de la métrologie où il faisait si froid tout à l'heure. La machine à café avait été installée dans un décrochement devant un alignement de transformateurs électriques gris et on arrivait ensuite au bout d'un bâtiment. Dans le suivant, il y avait les vieilles lignes qui produisaient les grands étuis, essentiellement pour les vaporisateurs d'eau. Les services d'entretien étaient à l'écart et au fond de l'usine. Les deux espaces étaient sensiblement de même superficie et délimités par une cloison jusqu'à un mètre cinquante, poursuivie assez haut par un grillage. Chacun avait ses guérites pour les chefs de service et leurs seconds. Ils portaient des blouses marrons, comme les chefs de lignes. Le reste de la superficie était occupé par des établis, des stocks de pièces à fils pour les électriciens et en acier lourds pour les mécanos. Chez les électriciens, il y avait des pupitres d'essais et de contrôles des moteurs électriques ou d'installations. Chez les mécaniciens, on avait une fraiseuse, un tour et quelques autres machines-outils. Il n'y avait qu'en journée que les lieux étaient vraiment animés. Pour les autres temps, les ouvriers en poste étaient en dépannage ou affairés dans un coin.

Après le démarrage de l'usine, Rolland s'asseyait sur le tabouret devant son établi. Il écoutait. Un mécanicien passait devant l'entrée *« je change le cardan de la façonneuse 400. Il faudra que tu viennes régler les cames »*. On criait à tue-tête vers l'entrée, sans arriver à comprendre s'il s'agissait de joie ou de colère. Les aérosols tintaient en fin de ligne. Il reconnaissait le serrage délicat des cerceuses sur les produits rangés en forme d'hexagone sur les cartons d'emballage. Juste avant que les équipes de jour n'arrivent, à huit heures, il avait un coup de froid. Sa peau se tendait comme les chaînes, son visage à la proue de son corps abîmé par le vent. Il se savait pâle. Il aurait aimé qu'on vienne le chercher pour une panne, pour se réchauffer avec un enjeu à la chaleur d'une ligne. Mais les plus récentes, les 700 et 800 du bâtiment neuf ne tournaient pas encore. Peut-être que les régleurs procédaient à un changement de produit et certainement qu'on réglait les nouveaux outils. Il n'aimait guère ce poste et encore moins le lundi parce qu'on ne prenait pas la suite de quelque chose. Il n'y avait pas de transmission, on ne recevait rien. Personne n'avait envie de parler. Son corps n'aimait pas. Il

croyait toujours que le moment de la pause viendrait vite après le démarrage. Mais ce temps était interminable. Après le casse-croûte, il n'allait guère mieux et il restait encore quatre heures à travailler. Souvent, on leur donnait du travail d'entretien ou des modifications à faire et il avait du mal à se mobiliser sur un travail normal. Il aurait voulu être pris dans la dynamique de la production, travailler à la vitesse des lignes, être porté par elles. Faute de quoi il était tout cotonneux. Il savait déjà que son estomac en vrac ne se calmerait qu'en dormant cet après-midi. Il risquait alors de perdre la journée avec la seule perspective de cette défaite annoncée, se coucher trop tard pour être en forme le lendemain matin. En attendant, il n'y avait pas d'allant ce matin, pas de force qui entraîne la matinée dans une folie et la semaine avec, quand les matins filaient sans même s'en apercevoir.

On disait souvent que le poste d'après-midi était le mieux. Sûrement parce que les mères et les pères de famille pouvaient être le soir à la maison et regarder la télé presque normalement. C'est vrai que c'était le moins violent pour le métabolisme. C'était difficile l'été quand la chaleur s'accumulait tout l'après-midi et rendait l'air étouffant et pesant sur le soir. Il y avait des jours où il ne se passait rien. Il avait l'impression que les machines étaient au pas de la cavalerie légère, allure rapide sans trop forcer. Il y avait peut-être la sensation d'un entre-deux. Ce n'était pas le matin violent, ni la nuit déboussolante. Le temps était propice aux réunions. On se passait du chef de fabrication et des chefs de lignes qui concoctaient des objectifs là-haut, à l'étage où les bureaux étaient desservis par une coursière. De cette hauteur, ils avaient une belle perspective sur les ateliers mais ne voyaient rien du détail des lignes. Les régleurs et les conducteurs pouvaient souffler un peu en s'organisant à leur manière. À l'abri des armoires, les régleurs croisaient les jambes l'air décontractés et distants. Les ouvriers s'absentaient un peu plus à la pause. Ils s'adressaient des provocations d'une machine à l'autre ou ils mimaient des choses seulement compréhensibles dans l'entre soi. Mais quand les blouses grises et marrons descendaient, bien remontées par l'ingénieur de fabrication, avec des papiers et des courbes plein les mains, tout de suite la cadence augmentait, le ton changeait, les regards se durcissaient.

Dès les premiers dépannages, quand on arrivait sur une ligne arrêtée et qu'on entendait les explications de celui qui avait appelé, le novice était tout de suite renvoyé à une interrogation sur la marche habituelle. On comprenait qu'il faudrait rapidement se faire une idée très précise de ce qu'était un fonctionnement normal. À ses débuts, c'était pendant ces longues après-midis que Rolland allait voir comment marchaient les machines. Il essayait de comprendre le système avec les chaînes à picots, qui était un ingénieux processus d'accumulation des tubes en sortie de four. C'était le même gamin, quand avec son frère jumeau ils allaient à l'approche de Noël voir le train électrique dans la vitrine du grand magasin de la rue de la République à L'Isle sur la Sorgue. Il ne se lassait pas d'essayer de comprendre par où les couvercles arrivaient et vers

où ils disparaissaient. Ils sortaient de la presse revolver avec leur anneau et la partie prédécoupée à peine visible, comme des balles dans des goulottes en fer qu'un vieil ouvrier qui portait une blouse était le seul à savoir fabriquer et régler. Il aimait passer sous les tapis et se laisser surprendre par un fonctionnement jamais vu jusqu'alors. Selon qui était en poste, il posait des questions et sa pêche était souvent bonne. Il avait droit bien souvent au langage animé et aux images partagées sur ces machines dont il découvrait alors les noms particuliers qu'on leur avait donné et surtout, l'histoire des techniques et des procédés de fabrication. Il s'était par exemple aperçu que les lignes automatisées étaient assez récentes alors qu'on en parlait comme si cela avait toujours été ainsi. Beaucoup avaient connu les machines isolées et la nombreuse main d'œuvre qu'il fallait pour transporter les tubes dans des cartons, sur des chariots. Et il fallait véritablement enquêter pour retrouver avec son interlocuteur un ensemble de repères de façon à dater le passage aux transferts automatisés.

Mais c'est surtout la nuit qu'il pouvait discuter avec les uns ou les autres. De vingt et une heures à cinq heures, c'était un autre monde. Quand on travaillait à l'usine, on comprenait rapidement les rotations, même si, du dehors, l'organisation restait pour beaucoup énigmatique. La plupart des travailleurs tournaient en deux-huit, alternaient matin et après-midi avec leur encadrement. Les services annexes de production étaient en horaire normal, avec pause méridienne. Les équipes de production de nuit elles, ne faisaient que la nuit. Il n'y avait donc au final que les électriciens et les mécaniciens qui tournaient véritablement en trois-huit. La nuit, le binôme était très proche de l'équipe de nuit qui s'inquiétait dès le lundi soir de savoir qui était en poste à l'entretien pour la semaine. Quand on avait fait la rotation en trois-huit suffisamment longtemps, qu'on s'était installé dans la durée, on comprenait que ce poste permettait de relativiser assez vite les problèmes physiques du matin ou de langueur de l'après-midi. Quand on tournait sur les trois postes, la nuit était une redoutable épreuve. Physiquement, on voulait croire durant cinq jours que passé minuit, il ne restait que quelques heures et qu'on avait basculé sur la pente douce de la fin. On voulait avoir l'illusion que cela irait mieux le mardi quand on ressortait broyé du tunnel de une heure à cinq heures du matin. On s'inventait des raisons. On accusait son petit mental. On voulait en ressortir plus fort en gagnant sur le corps. Mais au bout de la semaine et alors qu'on devinait déjà les affres du poste du matin, on se sentait tout le week-end laminé, broyé, vidé. Si on sortait prendre l'air sur le parking à deux ou trois heures du matin, c'était dans la profondeur de la nuit arrêtée, dans un silence de fin du monde. On savait son corps confronté à une dangereuse soumission et son esprit réduit au non-sens. On comprenait qu'il n'y a qu'une solution possible. C'était de passer de nuit en permanence pour vivre côté lune avec des mois de vingt et un jours et un regard définitivement ailleurs. L'allure n'était plus la même, la logique répondait à d'autres lois. On n'était pas dans

une équipe de soins à l'hôpital avec l'intérêt supérieur des malades. On n'avait pas la cause d'un service public à maintenir. On transformait des pastilles d'aluminium en tubes pour aérosols. On ne travaillait pas pour quelque chose mais contre soi, contre son corps, contre son cerveau, contre d'autres surtout qui veulent gagner toujours plus d'argent avec leurs investissements et qui ignorent tout de ces détails. Ils ne veulent surtout pas savoir et donc, la nuit on était tranquille. Personne ne venait jamais. Et si un ingénieur se pointait, il prenait le soin de prévenir pour que tout ressemble à ce qu'il voulait voir et jamais plus. Il venait de toute façon en début de poste quand les choses étaient encore dans une humanité acceptable. Les gueules n'étaient pas ravagées. Les yeux n'étaient pas allumés par la folie qui venait plus tard de la terre. Les gestes étaient encore sages. On se tenait. On avait un port de tête vigoureux. Les machines n'étaient pas débridées. La glissade contrôlée vers la recherche du record n'avait pas commencée. L'ingénieur pouvait repartir rassuré, tout allait bien. Les équipes de production de nuit n'aimaient pas ces visites où il fallait jouer les enfants sages et supporter l'air compassionnel et les questions stupides du genre « *c'est pas trop fatiguant ?* » Si on s'était porté volontaire de nuit, c'était aussi pour échapper à l'encadrement, pour ne plus voir les chefs. Alors, la production était toujours au plus haut. Il n'y avait pas de petites pannes la nuit. Pas souvent de panne, on se débrouillait. Il n'y avait presque jamais d'arrêt pour changer les outils. La nuit on tournait à fond. Les cadences étaient à la limite de la rupture. Il y avait quelque chose qui tenait du corps à corps dans l'équipe et avec les machines. Les ouvriers étaient pris d'une ivresse qui changeait les gestes, la posture. Ils ne se positionnaient pas de la même façon autour de leurs pupitres. C'était un peu comme pour les paysans quand on venait sur leurs terres. On ne les voyait pas et on avait toujours l'impression d'être vu. Quand Rolland allait faire le tour des lignes pour dire bonjour, il fallait toujours attendre un peu, puis le conducteur sortait d'un endroit improbable. Là, on savait ce que c'était qu'une poignée de main, profonde, fraternelle, solidaire. Une poignée qui n'était pas surfaite comme ceux qui te démontaient l'épaule. Pas de toucher du bout des doigts glissants non plus, interdit. Les yeux dans les yeux et les paroles qui allaient avec, claires, décidées, énergiques. C'est avec eux que Rolland avait appris comment marchait une ligne de production. Et aussi avec eux qu'il avait appris à dépanner. Quand ils l'appelaient, ils avaient déjà quatre-vingt-dix pour cent de la solution. Quand on était dans la nuit, on comprenait tout, mieux, plus vite. On apprenait beaucoup sur la nature humaine. On voyait de près ce mal terrible qu'est la nostalgie. On regrettait les grandes heures de grève « où tout le monde était uni ». On aimait mieux avant. Quand le poste se terminait, on ne savait plus ce qu'était la durée. On était tous courbés en sortant du vestiaire. On regardait le sol pour ne pas se croiser les regards. On était fatigué mais on n'avait plus du tout sommeil. On essayait d'éviter de voir la tête de ceux qui arrivaient mais il n'y avait rien à faire, on voyait dans le

champ de vision les visages fracassés par la nuit interrompue. On voyait un peu de ce qu'ils ressentent en voyant les tronches de morts-vivants. Et ce miroir-là donnait envie d'aller oublier cette calamité et s'enterrer sous le noir.

1.2. - LES PANNES

Au début, Rolland voulait absolument que le climat n'ait pas d'importance pour lui. Il plaisantait avec ça en disant aux filles et aux copains « il faut beau dans la Sarthe.... Au mois d'août l'été, vers le quinze les bonnes années ! » Il se disait qu'à l'usine, il ne pleuvait jamais. Mais après un peu plus de trois ans, il était fatigué du ciel bas, des pluies continues. Le soleil qu'il avait gravé sur ses outils lui manquait. Dès lors, il ne pensait plus qu'à cela, la lumière. Il revenait du Vaucluse plus difficilement. Cette fois, il a d'abord regardé la carte géographique quand un poste de dépanneur dans l'Ain a été affiché sur le panneau de la direction. On lui avait vite trouvé un appartement au 80 rue de la République et il avait repris le trois-huit à Bellegarde/Valserine. On produisait également des aérosols avec les mêmes machines. L'usine était plus petite, deux cent salariés au lieu de six-cent. Il a eu droit à une prime de déménagement et la fine mouche des ressources humaines de Bellegarde s'était occupée de tout. Tellement bien que la prime a exactement correspondu au déménagement, aux mois de caution et à diverses charges d'agence. Ce que les Ressources humaines de La Flèche lui avait donné d'un côté, les Ressources humaines de Bellegarde s'étaient employé à le redistribuer de l'autre, au Franc près. Bellegarde était une petite ville au creux des montagnes, au bord d'une rivière et d'une route qui se terminait après une longue descente par un feu rouge qui résonnait toujours des poids-lourds qui avaient plus ou moins réussi leur freinage en bas. La fine poussière grise de l'usine Péchiney s'était déposée partout. Au-dessus de la ville, l'immense pont de l'autoroute enjambait la vallée entière.

À vingt-cinq ans, il commençait à avoir de l'expérience dans son métier. Ce n'était pas un capital statique, une collection de compétences qu'il aurait pu énoncer stupidement et mécaniquement, ainsi qu'on veut s'en persuader dans le management bureaucratique. C'est autrement qu'il faut le dire et ce n'est pas simple du tout. Malgré son jeune âge, Rolland avait déjà un parcours diversifié au travail. Dès quatorze ans tous les étés, il allait déjà travailler chez un négociant de fruits et légumes, à l'emballage. On les appelait les expéditeurs. Il avait travaillé dans les champs à ramasser les cerises ou les pommes. Il avait aussi occupé divers emplois dans les commerces, de mécanicien dans le garage Fiat de son frère et d'électromécanicien jusqu'à La Flèche. Il se rendait compte qu'ainsi, il avait pu apprendre très tôt dans sa vie les basiques du travail. Cela consistait par exemple à respecter des horaires et la régularité d'une contrainte,

mais aussi à s'astreindre à une tâche. Car ce n'est pas instantané de comprendre et de voir tous les aspects d'une activité salariée. Par exemple, la patience au travail, pour obtenir un salaire pour construire une carrière, n'était pas une donnée qui tiendrait de la soumission, mais d'un apprentissage. Il pourrait même en dire que c'est une forme de sagesse qu'il convenait d'intégrer par la pratique, comme un savoir, un décalage dans le temps entre ce que l'on voulait et ce que l'on obtiendrait. C'était à cette époque qu'il avait commencé à lire Jean Giono sérieusement, certainement parce qu'il était éloigné de la Provence. Sa lecture de *Deux cavaliers de l'orage*²⁸⁷ faisait partie de ses grandes émotions de lecteur. Il avait retrouvé dans la relation entre Marceau et Ange de nombreux points communs avec ce qu'il percevait des liens qui pouvaient être d'une violence inouïe dans une fratrie. Il avait tout de suite aimé chez Giono une écriture qui s'attachait à suivre le désordre de l'humanité ainsi qu'il le percevait, qui venait parler aux êtres en vie de la chair et de l'ennui. Mais pour la question de la subordination, il lui faudrait humblement quelques décennies pour acter d'une prise de conscience avec une autre lecture de Giono, *Un roi sans divertissement*²⁸⁸. C'est sûrement le film de Giono du même titre²⁸⁹ qui était venu encore davantage marquer cette dialectique. Entre le début du film jusqu'au moment dont il voulait parler à trois minutes seize, il y avait la neige à perte de vue, le vent dont le sifflement disait qu'il était glacé et un cavalier mystérieux qui arrivait du blanc pour aller vers un autre blanc, une bourgade à peine discernable. Il y avait la complainte de Jacques Brel qui fixait tout de suite l'attention sur autre chose que ce qui se déroulait là devant :

Pourtant les hôtessees sont douces / Aux auberges bordées de neige / Pourtant patientent les épouses / Que les enfants ont pris au piège / Pourtant les auberges sont douces / Où le vin fait tourner manège / Pourquoi faut-il que les hommes s'ennuient ? »

Le Capitaine et son cheval lourdement harnaché passaient tout près de la caméra puis s'éloignaient vers le hameau :

Pourtant les villes sont paisibles / Où tremblent cloches et clochers / Mais le diable dort-il sous la bible ? / Mais les rois savent-ils prier ? / Pourtant les villes sont paisibles / De blanc matin en blanc coucher / Pourquoi faut-il que les hommes s'ennuient ?

Puis Giono faisait dire à Charles Vanel au bout de ces trois minutes, dans un intérieur sans lumière « *J'aime la pipe, mais je fume le cigare. Toute la vie en deux mots. Je fume une chose et j'aime l'autre* ». Voilà ce qu'apprenait le travail, et Rolland croyait, pour ce moment dont il parlait, avoir une connaissance suffisante de ce rapport pour qu'en retour, elle se

²⁸⁷ GIONO J. (1972), *Deux cavaliers de l'orage*, Paris, Gallimard, coll. Folio.

²⁸⁸ GIONO J. (1948), *Un roi sans divertissement*, Paris, Gallimard, coll. Folio.

²⁸⁹ LETERRIER F. (1963), *Un roi sans divertissement*, Film 85 minutes, France, Gaumont.

manifeste dans l'exercice de sa fonction. À réfléchir plus de trente ans plus tard, il pouvait maintenant avancer encore un peu sur ce chemin et discerner sur quoi agissait cette expérience de la subordination. Ce n'était pas, ainsi qu'il venait de l'écrire, de l'ordre de la raison, mais dans son corps sensible qu'il avait conscience d'avoir plus d'expérience comme dépanneur d'installations automatisées. Quand il se rendait sur une ligne en panne, ce corps était moins l'objet de la peur de ne pas parvenir à trouver une solution ou d'inquiétudes sur ses connaissances disponibles. De ce fait, il était plus disponible en arrivant pour observer les machines, mobiliser les informations actuelles sur les événements en production et surtout bien écouter ce que disait celui qu'il rencontrait sur place. En fait, il ne correspondait pas du tout au profil du dépanneur type : malin, rusé et fin connaisseur des techniques en électricité industrielle. Sur ce plan, il ne serait pas devenu ainsi performant que certains de ses collègues. Mais passé ce cap, disons d'une distance avec sa tâche à Bellegarde, il avait pu développer sans s'en rendre compte une autre qualité, plus en rapport avec un potentiel qui se révélera être sa voie véritable dans sa vie. Quand il se revoyait arriver sur une ligne en ce temps-là, il pouvait isoler ce fragment d'activité constitué par l'échange avec le chef de ligne, le régleur ou le conducteur. Cela se déroulait dans le silence de la ligne. Autour d'eux, il y avait une nuée souvent énervée. Dans son champ de vision, il entendait aussi d'autres informations. Il avait vite appris à se mobiliser totalement pour cette courte interaction. Car il s'était convaincu assez vite qu'il fallait cesser de se précipiter sur un plan pour trouver par exemple le moteur qui ne marchait pas et l'ensemble des causes qui pouvaient agir sur lui. Les causes pouvaient être innombrables. La recherche était donc longue parce que les schémas étaient complexes. Il avait surtout appris à bien écouter les mots utilisés et entendre de plus en plus. Il avait migré vers une attitude d'enquêteur qui questionnait tout en regardant autour de lui, qui pratiquait par phrases courtes, qui traquait d'abord une hypothèse. Il voulait trouver une piste avant de chercher, ce qui n'était pas dans la norme. En pratiquant ainsi, il cherchait d'abord à se poser dans la situation à côté du conducteur. Même s'ils se parlaient en face à face, il avait le sentiment d'être à ses côtés pour voir ce qu'il avait vu, entendre la même chose que lui. Ce côte à côte, corps à corps, était surtout un mode ouvrier du savoir. On touchait, on évaluait. On estimait avec la main. On s'appuyait contre un bâti, on sentait la masse de fonte, sa température. On posait son regard et les yeux renvoyaient dans la chair de quoi penser. On avançait non pas en suivant une logique prédéterminée, mais en impulsant un mouvement dans une quête de la direction. Pour cela, le corps entier était un outil. Rolland avait un vêtement un peu différent de ses camarades, alors que la règle était d'être en bleu de travail. Les ouvriers à l'entretien portaient tous une combinaison alors qu'il était toujours en salopette. Et le fait de libérer ses bras lui donnait une sensibilité aux événements qui devait favoriser les perceptions. Dans l'avancée de sa

connaissance, les maux d'estomac ou les frissons dans le dos, les douleurs aux lombaires, les maux de tête, les raideurs des muscles, n'étaient plus seulement des obstacles au bon fonctionnement de son corps mais aussi des indicateurs qualitatifs au même titre que ce qui était construit par la raison.

Il restait que c'était à la puissance du verbe qu'il avait consacré consciemment ses efforts. Il parlait et la pensée reconstruisait des mots autour de son chemin. Elle s'enroulait comme un lierre sur la façade. Elle montait en s'accrochant autant à la lumière qu'aux interstices entre les pierres. On ne voyait briller que le grand masque des feuilles luisantes. Le dialogue qui le passionnera plus tard, il avait déjà commencé à le pratiquer là avec des succès rapides. La méthode était la bonne pour ce qui le concernait. Il avait trouvé un ensemble de pistes de travail qui lui permettait une cohérence entre des connaissances théoriques et son corps. Son corps comme une antenne dans ce milieu. Il lui semblait que c'était la place laissée à son corps qui avait été déterminante. Bien sûr à La Flèche, il avait suivi chez Renault au Mans, une première année de Brevet professionnel qui incluait un CAP de dessinateur en installations électriques. Il l'avait obtenu et ce retour à l'école par la formation continue lui avait fait prendre du recul. Il y avait aussi l'accumulation des situations de panne. Mais n'était-il pas devenu un bon dépanneur parce qu'il avait trouvé sa méthode ? Celle qui était dans la lignée de son histoire et de la conception qu'il pouvait avoir à ce moment-là de son rôle. Car installer son travail à la racine de la demande telle qu'elle se présentait à lui, c'était retrouver le duo de son enfance quand ils construisaient la réalité à deux avec son jumeau. Il cherchait à retrouver dans un bref dialogue le jeu de soi et du double avec le bénéfice de la totalité. L'habileté qu'il n'avait pas suffisamment avec les techniques, il l'avait eu avec son corps dont il avait fait une antenne à la réception remarquable. Dans ces apprentissages, il ne fallait pas négliger les entours du métier. Ainsi, dès son arrivée à La Flèche, il s'était syndiqué et avait rapidement été délégué du personnel puis à Bellegarde représentant syndical CGT au CE. Il y avait aussi la solitude dans laquelle il se trouvait qui avait été un élément essentiel. Il vivait seul et n'avait pas imaginé ces années là qu'il en soit autrement. Certainement que la transformation de son corps en outil de perception à penser l'avait mobilisé. Tout cela était vite venu. Il avait demandé à être reclassé technicien comme d'autres. Du refus qui lui fût opposé, il conservait le souvenir d'un samedi matin où il était dans une sous-pente de l'usine à chercher une boîte de connexion pour faire une modification sur une installation électrique. Il avait questionné un ingénieur qu'il avait connu à La Flèche sur cette demande qui le conduirait jusqu'aux Prud'hommes, où le Juge laissera comme d'habitude à l'employeur son pouvoir de décision en ce qui concerne l'appréciation des compétences. Ce samedi-là, il le voyait encore se diriger vers la porte et retourner à demi son visage vers lui. Il distinguait sa bouche et la gêne tordue qui en sortait

« les compétences pour être technicien, tu les as dix fois, cent fois. Ce n'est pas ça le problème ! ». Cette affaire entendue, il avait su que dans le monde du travail aussi, quand on se heurtait au pouvoir, il fallait en payer l'addition à un moment donné.

À La Flèche, les réparations, les modifications importantes se faisaient l'été ou étaient programmées quand les lignes étaient arrêtées. À Bellegarde, il y avait une tradition de mobilisation durant quelques samedis matin dans l'année. On pouvait se retrouver sur le poste du matin jusqu'à treize heures. Il y avait de nombreux corps de métier et les chantiers étaient nombreux. Les mécaniciens pouvaient s'attaquer à démembrer une presse immense pour changer des paliers. La machine était rapidement désossée après que les électriciens eurent débranché les moteurs et les capteurs dont les fils restaient suspendus comme les griffes d'un cadavre. D'autres remplaçaient la longue chaîne d'un accumulateur. Des régleurs faisaient des essais d'outillage sur une ligne entière pour un nouveau produit. Sur une autre ligne de fabrication, trois conducteurs étaient revenus pour nettoyer un four. Au service électrique, ils changeaient des longues résistances de chauffage. Il y avait des éclairages à rénover et ils avaient aussi à refaire tout le câblage d'une armoire d'un transfert dont les fils avaient chauffé. Ils formaient une équipe qui se connaissait bien ce samedi-là. Plusieurs parmi eux étaient représentants du personnel CGT. Il était plus ou moins entendu de travailler dur jusqu'à neuf ou dix heures et ils l'avaient fait. Quand il ne restait que des bricoles à finir, les chefs filaient à la maison et ils restaient entre eux pour faire un bon déjeuner avant de refermer les carters, nettoyer et ranger les outils. Depuis quelques samedis, l'organisation était devenue de plus en plus performante et le déjeuner toujours plus sophistiqué. C'était à ce point de perfection que le nouveau directeur était venu au pire moment de la fin de l'apéritif. On a dit par la suite qu'en ouvrant la petite porte de fer, une puissante odeur de grillades et de pastis dominait assez nettement les tendances habituelles d'huile et de vernis. C'était un petit homme aux cheveux noirs et au front dégarnis avec des lunettes épaisses. Il était beaucoup trop costumé pour comprendre quoi que ce soit aux subtilités de leurs pratiques. Il y avait en effet un rapport non démontré mais à leur avis bien réel entre les gestes justes, la coordination des métiers, l'efficacité des actions et la qualité du déjeuner. Un genre d'efficacité croisée avec les andouillettes quand Charlot les dénichait chez le boucher d'un petit village alentours. Leur intelligence matutinale s'en trouvait sublimée. La lettre recommandée avec accusé de réception reçue quelques jours plus tard leur démontrait qu'ils avaient raison. Le directeur ne comprenait rien à tout cela.

Il n'y avait pas que cette incompréhension. Celle qui concernait les produits était bien plus grave et perdurait encore aujourd'hui. En dehors de la communauté des ouvriers de l'emballage, l'aérosol en aluminium était un produit qui avait une seule valeur. C'était le prix

de vente. Il s'agissait d'un produit de grande consommation qui irait sur les rayonnages des supermarchés. On pourrait opposer cet emballage à une œuvre d'artiste et dire que la seconde seule était une œuvre à propos de laquelle on pouvait se poser la question de savoir si elle était belle ou non. C'était le discours qu'on entendait en général. Cependant, quand Rolland observait par la vitre d'un presse le galet d'aluminium s'étirer contre le poinçon chaud pour devenir un tube, il pensait qu'à ce point de réglage de la masse de la matière première, de la température de l'outil et de la vitesse d'éjection par un jet d'air comprimé, c'était de l'art. En fait, il ne voyait rien. Le régleur lui avait expliqué le principe et ce qu'il trouvait extraordinaire, c'était le récit du phénomène avec le déroulement sous ses yeux de l'étirage, le fracas de la matière première qu'on venait de vider dans le réservoir, le vibreur qui guidait les galets dans le bon sens jusqu'à la goulotte, le rythme des galets qui était saccadé à la même vitesse que les tubes légers et aériens dans son champ de vision, la presse qui tapait et faisait vibrer le sol, l'estrade où il se trouvait et son corps entier. Le tube était gras et portait des traces noires. Mais lorsqu'il sortait plus loin de la laveuse, l'aluminium bouillant brillerait alors comme un métal noble.

Le beau, il était dans les mains du régleur après l'impression, qui prenait le tube sur le tapis et l'examinait avec une attention étonnante. Il le tournait et le retournait en cherchant la lumière. Il le pesait, le mesurait. Puis il le tendait au contrôleur qui secouait la tête d'avant en arrière et posait son menton dans ses doigts repliés. Ils discutaient de la valeur un peu limite du vernis intérieur lors du test de pyrolyse. Mais ils regardaient surtout la peinture extérieure : le contrôleur le posa sur une surface en époxy, se baissa au niveau de la base de l'aérosol, cligna d'un œil et avança son pouce avec son bras tendu. Il secoua encore sa tête, de gauche à droite cette fois. Il dit alors que l'impression était décalée de presque rien. Rolland assistait au spectacle, le trouvait très beau ce tube, et sa danse des gestes, la musique des mots qui l'accompagnait.

Il suffirait qu'un photographe passe du temps à capter leur attention à tous sur une ligne pour que le beau éclate à la vue de tout le monde. Ce genre de choses, on le faisait uniquement quand une usine allait fermer. On le faisait aussi pour obtenir des clichés pour le marketing. On voyait furtivement les photos dans un salon du bâtiment administratif. Les clichés n'avaient retenu que les mains, les gestes. Les visages étaient souvent flous. On sentait bien que c'était la photo qui était de l'art, pas le travail. Les ouvriers, ils savaient que ça se finirait comme ça, alors ils étaient réticents à ce genre de choses. Pour voir le beau, il faudrait prendre le temps d'écouter les corps et les voix.

1.3. - LE 4 X 8

Que le travail soit beau, Rolland n'avait jamais imaginé pendant toute sa carrière que cela puisse traverser l'esprit d'un seul patron. Pour eux, le beau renvoyait systématiquement à une valorisation du travail et des travailleurs, donc à une reconnaissance et pourrait déboucher sur le risque d'un début de commencement de quelque chose qui ressemblerait peut-être à une augmentation de salaires. C'était donc parfaitement insupportable ! Pour toutes ces questions, le directeur de l'usine avait pris l'habitude de leur asséner que « *l'actionnaire principal n'est pas un philanthrope.* » Dès que la novlangue de la communication était apparue au début des années 80, ils avaient eu droit au quotidien comme dans les écrits à une généralisation de la langue de bois qui consistait à parler pour ne rien dire, tout en racontant quelque chose d'inaudible pour ceux à qui était destiné le message. On ne pouvait pas dire que ce fût vide, plutôt que c'était plein d'un vide énigmatique. Quelques années plus tard, on comprenait un peu ce qui avait été dit et on n'avait pas vraiment de regrets de n'avoir rien compris. L'à peu près rien, en communication c'était toujours une mauvaise nouvelle. Quand le directeur revenait si souvent en 1986 sur l'actionnaire principal, c'est qu'il allait se passer quelque chose. Aujourd'hui, Rolland se rendait compte que dans les revues patronales de l'aluminium ou de l'emballage, le prix de la matière première était un sujet de préoccupation constant. Après trente ans de libéralisme forcené, on avait quand même eu le temps de bien saisir qu'un prix de matière première ne fluctuait sûrement pas en fonction de l'offre et de la demande. Cette version ne valait que pour les contes de fées des économistes médiatisés. L'usine appartenait à Pechiney par l'intermédiaire d'une filiale. L'État avait nationalisé les pertes de Pechiney en 1981. Plus en forme en 1995, Pechiney avait alors été dénationalisé puis vendu pour disparaître en 2003. Après les batailles entre actionnaires canadiens et australiens pour obtenir un monopole privé, la rareté de l'aluminium avait pu être organisée pour en augmenter la valeur et la stabilité. La remarque sur la philanthropie indiquait donc de manière détournée et fort élégante que la priorité du groupe n'était pas de se préoccuper du travail. Quand on est ouvrier et qu'on entend cela, on a des réflexions qui viennent « *on s'en doutait !* » ou « *on avait remarqué !* ». Mais on sentait bien que cette mise en condition langagière préparait quelque chose de grave. On annoncerait très vite que le 4 x 8 et le 5 x 8 allaient être mis en place dans la filiale de l'emballage. L'explication était qu'il fallait rentabiliser l'outil de travail. Ça leur était venu comme ça, un jour où ils devaient s'ennuyer « *Tiens ! Si on s'occupait un peu de rentabiliser l'outil de travail !* » Chaque fois que Rolland en parlait autour de lui, la réaction logique était la même. Le 3 x 8, tout le monde comprenait bien qu'en vingt-quatre heures, il y avait trois postes de huit heures, du matin, d'après-midi et de nuit qui tournaient chaque semaine. Mais les mêmes avaient depuis longtemps oublié d'ajouter que les cycles se déroulaient sur une

période allant du lundi au vendredi. Aussi, les gens fronçaient les sourcils en se demandant comment était-il possible de passer de 24 à 32 heures ou à 40 heures dans une journée ? Alors il fallait expliquer en perdant en route une bonne partie du public que le rythme de ces nouvelles rotations était 2 jours du matin, 2 jours d'après-midi et 2 jours de nuit. Puis il fallait dire que le 4 x 8 était sur une amplitude du lundi au samedi avec un repos de 2 jours entre chaque cycle. Avec le 5 x 8 l'usine n'arrêtait pas de la semaine, tournait sur 7 jours et le repos était de 4 jours entre les cycles. Le plus terrible, c'était la présentation qui avait été faite de ces nouvelles organisations. Toujours en vertu des nouveaux dogmes de la communication, on avait adopté l'attitude infantilisante. C'est-à-dire qu'ils parlaient comme à des demeurés. L'air méprisant et les mots simplistes qu'on utilisait ne laissaient guère de place au doute. Le nouvel art de manipuler comprenait aussi un phénomène de sidération qui était assez différent d'une technique, disons traditionnelle, où on avance prudemment des arguments pour aller vers le plus dur à digérer en se disant que chemin faisant, éventuellement on pourra revoir sa stratégie. Là, on donnait le vertige tout de suite et on regardait si ça titubait ou si ça chahutait. C'était la méthode toute en finesse de la panzer division. Dans les faits, ils avaient dit qu'ils seraient gentils. Ce serait le 4 x 8 en précisant que ce n'était pas fait et qu'il était toujours temps de revoir la copie si on n'était pas sages. Après, ils avaient insisté sur l'aspect médical et scientifique. Une étude dont personne n'avait rien vu, avait été faite et aurait démontré que le 4 x 8 permettrait de résoudre un problème du 3 x 8 *« quand on fait cinq jours d'affilé avec un même horaire, à la fin de la semaine le corps s'est habitué alors qu'il faut changer à nouveau de poste. Avec un cycle de deux jours, le corps n'a pas le temps de s'habituer et n'a donc pas à se déshabituer. C'est meilleur pour la santé. Ce sont des médecins qui l'ont prouvé. »*

C'était très difficile pour Rolland de se remémorer cet énoncé tant il avait été violent à entendre à cette époque. Il se rendait compte en le lisant à quel point il l'avait affecté et il agissait encore trois décennies plus tard. Il vivait le 3 x 8 comme une épreuve depuis plusieurs années et il n'était pas le seul à être éprouvé par cette rotation. Il sentait qu'à terme, il produirait une usure physique à cause des conditions de vie qu'il impliquait, pas seulement les conditions de travail. Il constatait chez ceux qui étaient à ce rythme depuis longtemps, sur le visage, dans les yeux et sur le reste du corps, les traces laissées par une fatigue hors-normes. Il y avait des décès surprenants en fin de carrière ou juste après avoir pris la retraite. Il n'y avait pas besoin d'aller demander au corps médical, c'était l'usure du travail posté. Ils savaient bien tous que le 4 x 8 allait être bien plus éprouvant. Il y avait aussi des conséquences indirectes. De nombreux jours fériés qui se retrouvaient dans ce nouveau cycle n'étaient plus majorés. Au bout des explications, ils avaient le sentiment que l'augmentation de la rentabilité des machines, c'est eux qui allaient la financer sur leur santé, sur leur exclusion de la vie civile. Ils avaient tous

imaginé pour les plus jeunes, le début du poste de nuit du samedi à vingt et une heures. Ils décrivaient précisément ce que serait la montée lugubre vers l'usine, de la sortie de la ville vers Châtillon-en-Michaille, en passant devant les vérandas des bars où leurs copains se retrouvaient pour aller en boîte de nuit. Les plus âgés parlaient eux de la fin du poste de nuit le dimanche matin à 5 heures. Quand ces rotations avaient commencé, Rolland ressentit encore autre chose. En 3 x 8 ou pour ceux qui sont en permanence de nuit, on avait la perception d'une vie qui se déroulait à côté. On se sentait décalé par rapport à la vie. Pour chaque invitation, il fallait aller voir sur le frigidaire comment travaillerait le père. Ils rataient la plupart des réunions pour les mêmes parce que ça ne loupait pas, il était toujours de nuit ou d'après-midi... En 4 x 8, on avait senti tout de suite que cette exclusion était beaucoup plus forte parce que chacun avait renoncé à comprendre le système, qu'on se trompait systématiquement sur le poste à venir au point d'avoir abandonné l'affichage sur la porte du réfrigérateur. Dès que cela avait commencé, Rolland avait pris des nouvelles d'une ancienne demande d'emploi qu'il avait faite à EDF à Cavaillon. Il avait rencontré à Avignon des copains de son frère jumeau qui était rentré à GDF quelques années auparavant. Les rotations en 4 x 8 avaient été à la hauteur de ses craintes. Pendant toute une année en 1986, il avait eu l'impression de se noyer dans un monde ouvrier dont la réalité devenait de plus en plus illisible, invisible socialement et qu'on assassinait médiatiquement. De fait, les médecins avaient raison ! Il avait rapidement eu l'impression de ne plus savoir où il en était et c'est vrai, on ne s'habitue plus à rien. Il était toujours ailleurs. La variation continue de poste rendait les deux jours de pose anecdotiques. C'était un peu comme s'il était sur un immense manège à qui il fallait vingt-quatre heures pour faire un tour. Il descendait et sa tête continuait de tourner. Tout finissait par s'organiser autour du manège où il n'y avait que des gens en bleu de travail qui montaient et descendaient rapidement. Il ne s'arrêtait qu'un instant. On apercevait des passants au loin qui ne regardaient même plus par ici. Entre deux postes, lors des pauses de deux jours en fin de cycle, on n'avait pas le temps de rejoindre le monde, de s'adapter à autre chose que cette tournante infernale. C'était un piège aussi car on se connaissait de mieux en mieux dans l'équipe et le centre de la vie était là désormais. Il était en poste avec un mécanicien, Patrick, qui habitait aussi rue de la République. Le monde se réduisait à cette équipe, à certaines lignes. Il sentait qu'on allait dans le sens où l'entretien serait intégré à la production et il ne l'avait pas vu venir. Avec Patrick, ils étaient de plus en plus sur les lignes à organiser le travail avec le chef d'équipe. Il s'était rendu compte de cette coupure pour la Coupe du monde de football. L'équipe de France jouait un samedi au beau milieu de notre poste. Les commentaires étaient nombreux. Pour devancer toute tentative, la direction avait fait savoir qu'il serait interdit de regarder le match. L'interprétation avait tout de suite été qu'il était interdit d'arrêter le travail pour regarder la télé. Le chef d'équipe avait dû

s'assurer que la hiérarchie serait bien occupée à regarder le match à la maison. Dès le début du poste, la ligne tournait à fond et il y avait de l'électricité dans l'air. En se relayant, ils étaient allés chercher deux télévisions sur le parking. L'une a été posée sur des caisses devant la sortie de la laveuse, l'autre après la litho. Rolland avait tiré des fils branchés dans les armoires. Ils avaient réglé fébrilement les antennes et au coup d'envoi, tout marchait très bien. Il devait s'agir de Brésil-France en quart de finale. On n'entendait évidemment rien. Mais dès que quelque chose s'agitait à l'écran dans un sens ou dans l'autre, il y avait des cris et quelqu'un qui courrait en travers en levant les bras, en sautant puis en mettant sa tête dans les mains. Les conducteurs circulaient d'une télé à l'autre et se tapaient dans le dos ou se chahutaient. Il y avait eu des prolongations et les tirs aux buts. Ils n'en finissaient plus. C'était l'après-midi et il faisait très chaud dans le nouvel atelier. Le spectacle était hallucinant. Rolland regardait la ligne et les aérosols qui tombaient sur le tapis. Les machines fonctionnaient comme des horloges. Il entendait les cris de joie à la fin de la série de penalties. La France était qualifiée pour le tour suivant mais ils étaient tous déçus que cela s'arrête. Ils savaient déjà que les prochains matchs ne tomberaient pas pendant un de leurs postes et ils en étaient déçus. Il fallait ranger les petites installations et se calmer. Il y avait eu un croisement entre le monde et leur monde. Il n'y aurait pas de nouvelle éclipse avant longtemps.

Chez Rolland, il n'y avait pas de télévision mais il savait par la radio, les journaux et les titres des livres qu'il était de bon ton de se moquer des ouvriers en faisant passer ce mot pour un vestige du passé. Des humoristes qui ne le faisaient pas rire contribuaient à dévaloriser le travail par des railleries insupportables. Le sommet était constitué par les caricatures contre Henri Krasucki alors que ce dernier était mille fois plus cultivé que des imbéciles ignorants qui s'en moquaient. La multiplication des médias, l'apparition des formes autoproclamées d'impertinence, justifiaient une expression qui serait plus tard le credo de l'extrême droite et qui lui était totalement insupportable « ils disent tout haut ce que les gens pensent tout bas. » Il passait ses journées à rechercher justement à échanger des pensées avec ses collègues, ses amis, toutes ses relations. Il trouvait un vrai plaisir à dénicher dans une situation souvent improbable, un point de vue chez l'autre ou en lui, qui le surprenait ou l'instruisait, faisait scintiller des moments qui seraient restés mornes sans cet effort commun qu'il essayait d'impulser. Il était tendu dans un effort quotidien pour avoir toujours un *a priori* positif sur une personne. Il avait bâti cet allant singulier dans ses périodes d'usine. Cette approche tellement ancrée en lui qu'elle subsistait aujourd'hui, qu'elle faisait partie d'une identité qu'il avait sûrement cherché à transmettre à ses enfants. Il s'en félicitait car elle avait été la source de découvertes de gens formidables le temps d'une rencontre, pour un bout de vie ou pour longtemps. Il voyait bien qu'on le jugeait souvent naïf, utopiste et même un peu fleur bleue. Mais il avait toujours eu la

conviction qu'il y avait quelque chose de beau dans le travail à l'usine, que les relations entre les ouvriers étaient riches. Lorsqu'il en parlait, quand il écrivait des tracts ou des lettres, il avait envie de le dire. Quelques fois, il trouvait des formules qui sonnaient justes, des métaphores surgissaient, une veine le portait, mais il n'arrivait pas à poursuivre suffisamment. Il devait le faire dans un contexte de dévaluation constante du travail et il ne savait pas vers qui ni où se tourner pour trouver un appui. Il avait l'impression que les mots lui manquaient pour décrire les nœuds de relation entre les individus ou les interactions avec les machines. Il voulait absolument que tout cela se traduise par l'écriture et ce qui passait par le corps ne pouvait être qu'un obstacle à la connaissance. Souvent il était en colère contre lui-même de ne pas y parvenir. Il était en rage contre le reste du monde qui ne voulait pas reconnaître cette évidence. Il lui faudra quelques dizaines d'années, faire des études, revenir par écrit sur ces situations de travail, pour s'expliquer suffisamment en quoi le travail était beau et le collectif apprenant. Il était en rage contre lui qui n'osait pas dire, qui ne savait pas exprimer ce que son corps avait pu emmagasiner quand il croyait que le savoir ne passait que par les mots. Il aura fallu également vingt ans plus tard qu'il soit à Sochaux chez Peugeot, pour qu'une situation imprévue le renseigne sur ce passage de sa vie. En 2008, ils étaient donc pour plusieurs jours en Franche-Comté avec un cadreur pour capter des situations de travail dans des entreprises d'insertion. Il avait beaucoup travaillé à préparer ces journées de tournage, à caler des rendez-vous dans les départements de Franche-Comté. Ils avaient loué une voiture et Sochaux était une de ces étapes. Chez Peugeot, à l'accueil du site, une jeune femme des Ressources humaines leur avait donné un badge de visiteur et les avait conduits avec sa voiture jusqu'à l'atelier où ils devaient filmer deux personnes en insertion. Ils étaient partis dans cette immense usine qui lui rappelait par sa taille Renault au Mans à l'époque de « la forteresse ouvrière ». Il faisait un soleil doux et ils étaient vraiment fatigués par leur périple et les rencontres successives. Pour une fois, on les conduisait et il n'avait rien à faire que de rêvasser tranquillement sur la banquette arrière, la tête contre la vitre. Rolland avait eu une première petite émotion quand la voiture s'était arrêtée contre un grand bâtiment et qu'ils s'étaient immédiatement dirigés vers une petite porte perdue dans la grande façade en tôle claire. Il s'était rappelé qu'on n'était pas conviés comme dans une cathédrale à entrer par les deux battants grands ouverts. À l'usine, on rentrait par un trou de souris. Ils s'étaient trouvés dans un grand espace avec quelques palettes contre une cloison. Ils avaient marché quelques minutes en passant des portiques avec des larges lanières en plastique transparent, des courants d'air froid et des silhouettes qui disparaissent avant qu'on n'ait vu un seul visage. Ils avaient entendu progressivement le bruit particulier des presses et ils se dirigeaient vers elles avec les gilets jaunes et leur casque sur la tête. Ils avaient alors passé une dernière porte que la jeune femme avait déverrouillée avec son badge et là, Rolland était resté

comme tétanisé par le spectacle visuel, auditif, olfactif. La presse monumentale se dressait juste devant eux avec son volant qui tournait très vite en haut sur le côté et le conducteur qu'ils venaient voir qui sortait les pièces de tôle de la machine quand le carter se levait devant lui. Même avec l'estrade, il était tout petit devant la masse de fonte verte et l'outil qui descendait lourdement sur le fer pour lui imposer sa forme. À ce moment-là, Rolland avait été pétrifié par le retour de nombreuses sensations qui lui traversaient le corps. Le bruit de la machine qui passait plus par les jambes et le bas ventre que par les oreilles, puissant et régulier auquel on se sent soumis d'emblée, qui rythme le corps, qui le prend. Mais ce qui l'avait encore plus saisi, c'était l'odeur d'huile chaude de transmission. Cette odeur particulière, il ne l'avait plus sentie depuis Bellegarde et il n'en avait jamais plus parlé depuis. Mais elle était encore en lui et il ne le savait pas. C'est comme le parfum d'une femme qu'on croyait avoir oublié et qui ramenait le passé avec lui, la douceur d'une peau, la couleur d'un regard, des gestes de tendresse.

1.4. - LES CONTES

À la mi-décembre 1986, d'une semaine à l'autre, il était passé du travail posté sous un ciel de néons, du froid humide des vallées, à la lumière éclatante d'un mois de décembre neigeux en Provence. Pendant de nombreuses semaines, le changement avait été radical. Il partait le matin à 8 heures avec sa 4 L fourgonnette bleue sillonner les collines et relever les compteurs d'électricité et de gaz en distribuant des bonjours. En théorie, il était entendu qu'il devait passer quelques temps dans ce poste de releveur de compteurs, le temps d'être titularisé après une année en fonction, avant d'aller vers un métier de l'entreprise. Lorsque que l'adjoint au Chef de subdivision l'avait reçu quelques jours après son arrivée, il lui avait clairement expliqué que cette année comme stagiaire lui ferait faire l'économie d'une adhésion syndicale. Mais Rolland considérait depuis longtemps que cette question était personnelle et tenait de son identité. Il avait donc bien entendu ce conseil puisque revenu au bureau des releveurs quelques minutes après, il demandait à Thierry de faire le nécessaire pour qu'il puisse adhérer à la CGT. Celui-ci reprit mollement un point de vue de prudence mais sortit rapidement un formulaire de son tiroir en entendant son argument.

Il s'était installé dans une maisonnette à Robion, à dix kilomètres de Cavaillon. Il avait ainsi passé une année délicieuse de retour en Provence, à profiter du climat et de son autonomie, des soirées, des fins de semaines. Il avait l'impression durant cette année 1987 être revenu d'un enfermement. Il avait tout de suite vu dans ce travail un exercice intéressant consistant à redécouvrir une région par les intérieurs de maisons. L'exercice consistait à frapper à une porte ou sonner, attendre en écoutant avec attention une chaise tirée puis un silence, un visage qui se

glissait dans l'encadrement. Le plus étonnant était d'entendre « *Ah, c'est l'EDF...* » alors que rien ne le laissait apparaître, ni la voiture qu'il avait laissée sur la place du village, ni une casquette qu'il ne portait pas ou le bloc de fiches de relève qu'il tenait sur le côté. Il lui était arrivé de questionner sans obtenir d'éléments tangibles. Il avait la tête de l'emploi et arrivait au moment voulu, c'est tout. Son travail était bien sûr bien moins intéressant qu'à l'usine, mais il y avait tout de même un aspect instructif dans cette activité. Le fait d'entrer tous les jours dans des maisons était étonnant. Il avait tendance à s'enrichir d'une petite sociologie appliquée aux intérieurs à la campagne et en ville, dans des lotissements ou des immeubles. Il ne cherchait pas à catégoriser quoi que ce soit, alors que la manie du comportementalisme faisait des ravages. Il promenait son étonnement en ayant à l'esprit ce qu'on disait, ce qu'on faisait dire à l'opinion. Dans les petits villages, quand il passait dans une pièce avec des livres dans tous les coins, le morceau de musique qu'il entendait une minute l'accompagnait pour des heures. Il y avait des intérieurs vivants, habités, on entraît quelque part, chez quelqu'un. Dans certaines maisons, dès le seuil tellement propre et bien rangé, il tapait longuement ses chaussures sur le paillason pour bien montrer à la dame qu'il ferait en sorte de ne rien salir sur son passage. Il y avait les pièces à coussins, les salons à bibelots, les tableaux à deux sous accrochés aux murs. Il avait adopté une attitude figée pour traverser le couloir et aller à l'arrière relever les compteurs dans un réduit ou le garage. Il regardait sur les côtés sans bouger les yeux et observant depuis l'intérieur vers les extrémités de son champ de vision. Il y avait quelque fois une telle misère qu'il en ressortait avec une tristesse infinie. Le même jour, il pouvait ensuite entrer dans une maison bourgeoise où une domestique le conduisait dans l'escalier qui allait à la cave. En passant il voyait dans la salle à manger la table dressée pour de nombreux convives à midi. La nappe blanche épaisse et le luxe de assiettes, des couverts qui brillaient. Un matin, il avait lu dans le journal qu'une femme avait jeté à Cavillon son bébé par le vide-ordure. Il allait relever les compteurs dans cette tour peu après et l'odeur dans la cage d'escalier des seize étages était tellement insupportable qu'il sortait plusieurs fois respirer. Tout était cassé, les boîtes aux lettres, l'ascenseur, les portes. L'après-midi, il cherchait désespérément les coffrets des compteurs cachés derrière des murs en pierre sèche dans la campagne de Gordes. Il n'y avait pas de noms sur les boîtes aux lettres, les entrées étaient si discrètes qu'elles se confondaient dans le paysage et personne ne répondait lorsqu'on sonnait dans ces résidences secondaires d'un luxe encore plus insoutenable après sa matinée dans un escalier de misère et de pauvreté. Il collectionnait les visages dont certains pouvaient dégager en une seconde autant de gentillesse, de bienveillance que quelques minutes plus tard une impression désagréable et méprisante pour sa fonction. Son travail était un voyage quotidien chez les gens, comme ils sont et ils vivent. Il traversait la diversité d'un département où en peu de temps on croisait des

paysans, des employés ou des ouvriers, des artistes quelques fois renommés, des patrons, des chômeurs désespérés, des retraités, des rentiers, des femmes au foyer, des jeunes et des vieux, des gens tristes et isolés, d'autres très occupés. Il entendait à la radio les sondages qui faisaient des pourcentages avec n'importe quoi, qui généralisaient tout alors qu'il ne voyait que des différences et pas grand-chose pour les rassembler. Il y avait la France d'avant au rythme de la campagne et celle de demain qui courrait après on ne sait quoi. Il devait affronter les jours de pluie et les regards de travers quand il entraît trempé dans le couloir. Les jours de mistral avec les mains gelées le long des faubourgs et des avenues où on maintenait avec peine la porte qui menaçait de se retourner violemment contre la façade. Puis il y avait le printemps magnifique où il longeait le Luberon dans la netteté du matin. Il arrivait à Lacoste, dans ce village à arpenter les calades pour trouver la personne qui avait toutes les clefs des maisons de l'Institut américain. Il aimait repérer dans l'herbe ou sur une fenêtre une esquisse qui vieillissait avec une patine moussue. Le soir, il repassait dans les carrières au-dessus du village, quand le soleil était de l'autre côté de la montagne. Il s'approchait de la longue sculpture taillée par Yasua Misui en hommage à James Dean, qui attendait d'aller à l'entrée du désert du Nevada. Il faisait glisser sa main sur la pierre d'ici. Il allait d'un côté, de l'autre, il scrutait le mystère de ce voile qui était assez resté pour que d'élégantes traces sombres soulignent ses formes. Le mur d'espoir était un double rideau de pierre et il imaginait le sable et le vent user lentement ce rempart mythique. Il avait ses routes du matin, celles du soir. Il aimait des tournées au printemps, d'autres à l'automne. Il était dans une espèce de rêverie permanente que le promenait chez les gens. Il arrivait même quelques fois à suspendre le temps sur un bout de tournée et à mettre la réalité au second plan. Il faisait en sorte que les quelques paroles qu'il devait prononcer restent dans l'univers cotonneux d'une glissade continue dans le paysage. Le jeu consistait à retarder le plus possible le retour à la réalité. Il prenait un plaisir immense être dans une distance flottante à ce qu'il faisait.

En 1988, l'année de ses trente ans, il avait commencé à s'impliquer avec le Comité d'entreprise. Cet été là, il était parti à Font-Romeu dans les Pyrénées pour être animateur dans une colonie de vacances. En juillet de l'année suivante ce fût Port-Navalo dans l'Ouest, en août à Limoges, en octobre à Jausiers dans les Alpes de Haute-Provence puis au fil des années un peu partout en France. Dans le Morbihan, comme une plaisanterie et pour rire ensemble, il avait par jeu entamé une leçon de sexualité où bien évidemment le jeu consistait à parler de tout sauf de la chose. Il l'avait conclu par « *Fin de la première leçon de sexualité* ». Le lendemain, évidemment on lui réclamait la suite. Pendant plusieurs soirs, il avait continué ainsi jusqu'à un soir où ils étaient avec les soixante enfants sur la plage en fin d'après-midi. Certains avaient fait des jeux, d'autres des matchs de foot. Ses grands voulaient la suite des leçons. Avec un

beau soleil couchant, il se sentit particulièrement en verve pour décrire de nombreux détails et faire rire sans rien dire tout en racontant l'essentiel. Quand il eut terminé, Chantal qui était de passage quelques jours et travaillait au Comité central d'entreprises à Montreuil, lui avait dit « *c'est intéressant ce que tu fais là.* » Le lendemain matin, comme tout animateur fraîchement diplômé de son brevet d'animation, il avait affiché ses activités à l'entrée du réfectoire. Au petit-déjeuner, Chantal était venue à sa table. Elle avait tranquillement engagé la discussion en lui demandant ce qu'il faisait à EDF et pourquoi il encadrait. Puis elle avait commencé à le questionner sur le séjour : « *Les animateurs affichent les activités et les enfants s'inscrivent dans ce qu'ils veulent faire le soir ou le matin en venant déjeuner, c'est bien ça ?* » Elle lui posait des petits problèmes concrets. Il aimait bien sa manière de procéder. Elle lui faisait aligner des réponses évidentes en créant dans le dialogue une espèce de petit microclimat qui amenait tout doucement au-dessus de sa tête un gros nuage noir qui ne tardait pas à doucher ses certitudes de débutant. Elle pratiquait comme lui le dépannage il y a encore peu de temps. Il était le conducteur de l'installation d'animation et elle se faisait livrer la panne. À guère plus de cinq ans, tous les enfants ne savaient pas lire et écrire. Il y avait des malins qui le faisaient le soir les premiers ; ceux qui se faisaient inscrire par leur copain qui notait du coup toute la chambrée. Il y a ceux qui se mettaient n'importe où ; ceux qui voulaient être avec un animateur sans même chercher à savoir ce qui se passerait ; ceux qui s'inscrivent là où il restait de la place ; ceux qui ne s'inscrivaient jamais et se faufilaient là où ils voulaient ; ceux que l'animateur inscrivait directement. En quelques minutes le système d'inscription et son « libre choix » d'activités était démonté, bon pour la poubelle. Il voyait bien que derrière ce système qui était mis en place sans y réfléchir, il y avait les principes dominants de liberté, de libre arbitre, d'égalité qui débouchaient dans la réalité sur la reproduction des modes de sélection en place à l'école ou au travail. L'enfant qui savait bien écrire, qui se situait dans le temps et l'espace, choisissait à tous les coups ce qu'il voulait faire et avec qui. Les autres prenaient ce qui restait. Tout cela était en contradiction avec le projet éducatif du Comité d'entreprise qui promulguait des vacances émancipatrices pour tous, un éveil à des pratiques culturelles que les enfants n'avaient pas forcément l'occasion de découvrir au quotidien et dans leur milieu de vie. La conséquence de cette discussion, puis d'autres qu'ils auraient avec Chantal par la suite, avait été de commencer dès l'année suivante une formation de directeur pour proposer autre chose comme système d'organisation des activités durant le séjour. Il avait été accaparé pendant les années suivantes par ces deux thèmes des contes et du mode d'organisation d'un séjour de vacances, avec l'intuition immédiate que sa recherche ne pouvait passer que par une convergence. Il ressentait les contes comme l'allure générale d'une rencontre entre les enfants et les adultes, un genre proche des mythes donc d'un mode de transmission, d'accès à la lecture.

L'organisation des activités n'allait pas de soi, contrairement à ce qu'on laissait entendre en formation ou dans la pratique habituelle. Il faisait un lien avec le travail où on ne parlait jamais de l'organisation. Il percevait derrière ces non-dits la puissance des idées dominantes qui agissent sur les comportements dans le silence. Un mutisme qu'il espérait pouvoir rompre avec les enfants, les animateurs mais aussi tous les adultes qui participaient de près ou de loin à la mise en place du séjour. La prise de parole par les contes, c'était aussi pour lui, raconter les histoires des vies d'enfants et des vies d'adultes. Cela pouvait être les récits des aventures prévues et réalisées pendant un temps. Il s'agissait d'en extraire les déséquilibres de départ, des événements singuliers, et se soumettre à des épreuves pour tous repartir avec un vécu personnel mais aussi des points communs. Rolland avait rapidement terminé son brevet de directeur et avait fait des formations complémentaires sur le conte et la lecture. Il avait lu beaucoup en prenant dès lors l'habitude de lire plusieurs livres d'un auteur quand il l'intéressait, d'élargir ensuite son intérêt au domaine. C'est surtout là qu'il était devenu en conscience un bon lecteur, qui savait que plus il lisait, meilleure était sa qualité de lecture. Il avait appris à trouver dans toutes les occasions un prétexte à acheter un livre, à l'annoter pour le faire sien et marquer ainsi dans sa mémoire le coup de crayon qui relie sa main au texte. Lors d'une tournée de relevé de compteurs dans le petit village de Villars, il rentrait chez un bouquiniste. L'enseigne avait pour nom La Marge et dans ce petit bourg éloigné de tout, elle n'avait dû être ouverte que le temps de faire une relève du compteur d'électricité ! Il tombait à l'arrêt devant *les Histoires extraordinaires* d'Edgar Allan Poe, un ex-libris relié d'un beau cuir rouge²⁹⁰. Il finissait de relever le village et revenait acheter son trophée. Il dévorait dans la semaine les histoires traduites par Baudelaire et en particulier *La lettre volée* « J'étais à Paris en 18... Après une sombre et orageuse soirée d'automne, je jouissais de la double volupté de la méditation et d'une pipe d'écume de mer, en compagnie de mon ami Dupin,... »

Rolland était l'impulseur monomane d'un groupe d'encadrants obsessionnels qu'il avait formé d'un séjour à l'autre avec Patricia, Nelly, Valérie, Mickaël, Philippe, Serge ou Jacques. Pendant plusieurs années, ils avaient pu aller au printemps préparer en Normandie, en Savoie ou dans la Moselle, les séjours de juillet et d'août des enfants de leurs collègues d'EDF/GDF du Centre d'Avignon. Serge faisait un film qu'ils présentaient en juin aux parents et aux enfants. Il avait trouvé à force de travail un moyen nouveau d'organiser les activités. Il se souvenait de son cheminement. Il était persuadé que ce devait être un jeu qui organisait matériellement les activités. Car jouer, c'était à la fois se soumettre à des aléas et pouvoir aussi faire preuve de volonté ou de ruse. Il avait cherché un jeu auquel tous les enfants pourraient

²⁹⁰ POE E. A. (1974), *Histoires extraordinaires*, Paris, Éditions Jean de Bonnot.

jouer. Un jeu où il n'était pas nécessaire de lire du texte. Un jeu simple où l'on pouvait jouer à plusieurs et avait trouvé le jeu des 7 familles. Lors de la visite à Lion-sur-mer en 1992, il avait trouvé dans une librairie *Le petit Duc*²⁹¹. Il en tirait une petite histoire de découvreurs d'Amérique à sa manière et les familles qui allaient avec dans un jeu de cartes : la famille du Petit Duc, les Vikings, Albéric, les Fonds de mer, les Mayas, les Aztèques, les Francs. Les jeux et le livret avaient été envoyés avec l'affectation au centre de vacances et une invitation à colorier le jeu de cartes. Il était bien indiqué l'apporter au début du séjour sinon... Dès le premier jour, ils avaient organisé un grand tripot avec des tables de quatre enfants. La place dans les équipes se jouait aux 7 familles avec l'aide des animateurs. Tout n'avait pas été réglé. Certains avaient triché, d'autres avaient gentiment rêvassé en regardant la mer. Celui qui arrivait à constituer une famille en faisait partie pendant tout le séjour. Chaque famille jouait au grand jeu des Vikings qui devaient découvrir la Normandie et on décidait dans chacune avec ses animateurs comment il fallait s'y prendre d'un jour à l'autre. En passant, ils avaient aussi tordu le cou à une vieille habitude de l'animation qui consistait à préparer fébrilement le séjour avant l'arrivée des enfants et se mettre dans un état d'épuisement et d'inachèvement qui transformait l'arrivée des enfants en déception de ne pas avoir pu terminer la préparation à temps ! Il n'y avait pas grand-chose à préparer et ils avaient pu mieux se connaître, se détendre pour être à l'écoute, mettre en discussion quelques sujets bousculés par la proposition d'organisation par le jeu et le conte.

Lorsqu'avec le recul il portait son attention sur ce qu'a pu être sa démarche globale, Rolland avait le sentiment qu'il avait toujours cherché un principe pédagogique qui emportait les problématiques auxquelles il était confronté dans autre chose pour trouver des solutions radicalement nouvelles. Pour dire exactement ce qu'il ressentait, il y avait d'une part des questions de sécurité ou d'hygiène, de santé et d'alimentation qui correspondaient à une réglementation stricte. Mais il y avait d'autre part un ensemble de domaines qu'il avait découvert avec l'expérience, tels que la composition de l'équipe d'animation, sa motivation et sa cohésion, les relations avec l'équipe de cuisine, le rythme du séjour, la qualité des temps hors animation ou l'accueil des enfants en début de session. Il avait le sentiment qu'agir sur ces déterminants directement, séparément et essayer de les contrôler, d'en améliorer la qualité de progressions en réajustements, pouvait occuper sa vie entière. Mais il était habité par une volonté de faire différemment. Il voulait inscrire ces éléments sur lesquels il était censé avoir du pouvoir d'action et de contrôle dans un mouvement plus ample. Non pas pour les éviter, mais plutôt pour les situer dans une action générale qui tenait à sa propre vision et au collectif

²⁹¹ M. YONG C. (1987), *Le petit duc*, Paris, Sang de la terre.

de travail qui s'était constitué à Avignon. Rolland avait cherché à définir ce qui correspondait à cet élan qu'il voulait impulser. S'il l'avait dit avec les mots dont il pouvait disposer aujourd'hui, il l'aurait qualifié de création organisationnelle.

Dans ces années-là, Rolland avait participé au Cap d'Adge dans l'Hérault à une réunion d'agents EDF/GDF qui encadraient pour deux journées de réflexion sur l'encadrement. Chantal animait le thème qu'il avait choisi. Il se souvenait parfaitement de la question qui les préoccupait « Quel est l'apport spécifique d'un agent EDF/GDF dans l'encadrement des séjours jeunes ? » Il avait essayé d'apporter une réponse singulière tout au long de son cheminement social. Pour sa dernière année en 1994, il avait pu diriger les séjours de Pâques des trois zones de vacances puis les deux mois d'été à Saint-Jean-de-Sixte en Savoie. Il avait ainsi eu la possibilité de préparer ces séjours en apprenant suffisamment bien de l'environnement durant les séjours d'avril. Pour l'été, le projet pédagogique était un conte qui reprenait l'ensemble des orientations du séjour. En se demandant ce qu'apportait un agent à l'encadrement, il fallait aussi se demander ce qu'il ramenait à son travail de l'expérience sociale. Au retour de chaque séjour, il retrouvait une entreprise, une organisation du travail qu'il regardait à l'aune de ses expériences humaines, éducatives et pédagogiques. Son parcours avait été tellement engagé et créateur qu'il ne pouvait pas rester encore longtemps releveur de compteurs.

1.5. - APPRENDRE

Une formation socioéducative pouvait être pour Rolland une suite logique après ses dernières années de découvertes et d'apprentissages. Après le BAFA et BAFD sa voie n'était pas un métier technique mais du côté des sciences sociales. Il n'était pas trop tard à trente-cinq de s'en apercevoir. Il avait grappillé au syndicat des informations sur un diplôme d'État d'animation et les possibilités de formation continue. Un matin de fin 1993 en prenant la clef de sa voiture bleue et sa tournée, il avait dit au responsable de la relève qu'il aimerait avoir des informations sur la formation. Il avait lâché cela comme si cela lui passait à l'instant par la tête, mais cela n'avait pas traîné. En rentrant le soir, au bas du grand planning avec des fiches en cartons de couleurs, une surprise était accrochée au crochet de sa clef bas. C'était un petit papier jaune pâle à la place de sa clef pour vraiment qu'il ne rate pas le message. Il devait mesurer environ huit centimètres de côté. On l'avait plié en deux sans faire de pli. On ne voyait donc pas ce qui était écrit et le papier faisait un joli renflement de cette discrétion. Ce mode de communication n'était pas banal et témoignait d'un certain soin dans la réponse. L'arrondi lui donnait l'impression même d'un certain plaisir. On lui indiquait de téléphoner à une personne à Avignon. On n'avait pas perdu de temps, le papier portait encore la dynamique qu'on avait

eu à laisser ce message. Ce devait être Lina, l'adjointe de la section administrative à Cavailon qui avait écrit ces quelques mots. Lina plutôt qu'Arlette la responsable, mais il ne connaissait pas assez leurs écritures pour les distinguer. Le soin lui faisait penser à Lina car Arlette n'aurait pas pu s'abstenir d'une quelconque violence. Il savait maintenant que la nouvelle du matin avait fait son effet et qu'il avait enclenché quelque chose sans plus revenir en arrière, qui allait changer beaucoup de choses à sa vie. Sa situation depuis quelques années consistait à réapparaître pour relever les compteurs après de longues périodes d'absence pour ses activités sociales et syndicales. Elle ne devait pas être simple dans le quotidien il est vrai. Lina avait essayé prudemment de l'évoquer un jour où il faisait signer une autorisation d'absence. Cela se passait au fond du couloir dans le bureau de la secrétaire. Lina lui avait tendu une liasse signée en esquissant un sourire qui se voulait avenant « ces détachements... tu ne peux pas ?... Je ne sais pas... Tu as pensé travailler au comité d'entreprise à temps plein ? » La fin de la phrase était prononcée en sifflet et c'était vraiment dommage pour l'exercice rhétorique qu'il n'a pas eu la présence d'esprit de lui répondre « je n'ai pas entendu... tu disais ? ». Mais il n'avait pas beaucoup contribué à lever ses inquiétudes. L'ambiance syndicale était très tendue, de plus en plus tendue, avec la direction et à tous les niveaux. L'entreprise se transformait en permanence et cela coïncidait à tous les étages. Il y avait des mouvements de grève et des conseils de discipline contre les syndicalistes partout où une opposition syndicale était traditionnellement forte. Le centre de distribution d'Avignon en faisait partie. Au début de l'année 1993, il avait été impliqué dans un bras de fer avec la direction qui s'était terminé en référé au Tribunal de Grande Instance d'Avignon. Au final, il en était ressorti sans préjudice mais la charge avait été difficile à supporter. En outre, on venait d'augmenter nettement les cadences de relève des compteurs et certains jours sa vision poético-voyageuse de certaines tournées avait eu du mal à surgir. Ces signes lui laissaient penser qu'il fallait changer de situation. Et il avait apporté un soin particulier apporté à sa préparation. Il était allé au CREPS d'Aix en Provence pour rencontrer les deux coordinateurs de formation qui lui avaient donné des conseils pour préparer sa candidature et le concours d'entrée au DEFA. Il les avait suivis scrupuleusement. On lui avait conseillé de lire la presse quotidienne et c'est à cette époque qu'il avait commencé à faire une lecture critique et régulière du Monde. Il pouvait se présenter au concours régional public pour se mettre dans la dynamique d'une sélection. Il l'avait fait et obtenu ce concours d'entrée. La formation du CREPS d'Aix avait une très bonne réputation et le concours d'entrée était considéré comme difficile. Il y avait une épreuve énigmatique avec un acteur de théâtre Jean Nehr, dont le frère Paul était un conteur breton que Rolland connaissait bien et avec qui il avait travaillé de nombreuses fois. Il s'agissait pour le CREPS de vérifier au cours d'une séance collective que parmi les postulants, s'il n'y avait pas des personnes, disons introverties, pour

l'exprimer un peu rapidement. Pour le dire autrement car la procédure était assez rare, il s'agissait de vérifier que l'usage du corps n'était pas un obstacle rédhibitoire au moment de s'engager dans cette formation. Une autre formulation aurait pu être d'évaluer un blocage du côté de l'ouverture aux autres. Rolland en avait discuté par la suite avec les coordinateurs qui avaient ajouté cette épreuve avec l'expérience des promotions successives. Ils s'étaient en effet rendus compte que pour évaluer un potentiel qui corresponde aux besoins de ce métier, les épreuves sur table ne suffisaient pas. Durant sa vie de salarié, Il avait souvent repensé à ce filtre très pertinent qui avait été mis pour ceux qui doivent impulser une action collective et du rôle du corps dans ces activités. Pour avoir été confronté à cette problématique en centre de vacances, il trouvait la démarche tout à fait subtile. En effet, il avait dû dire à de jeunes animateurs que ce travail n'était pas pour eux. Il pensait vraiment qu'il ne fallait pas se faire du mal à aller contre soi. Animer, c'était donner une certaine visibilité de son être dans des relations nécessairement sincères et engageantes. Si animer renvoyait au souffle, cette particularité exigeait d'être prêt à laisser voir un peu de soi et l'on pouvait découvrir en le faisant que ce peu était déjà trop et même qu'on aurait peut-être jamais envie de cette exposition. Encore aujourd'hui, Rolland croisait des managers qui n'étaient pas fait pour ça. Il avait toujours envie de leur demander pourquoi ils se faisaient du mal et à cause de cela en faisaient nécessairement aux autres. Mais ni à l'école, ni dans les entreprises, on n'avait imaginé un seul instant à aider des individus à choisir leur voie en fonction de ce qu'on voulait ou pas dévoiler de soi dans ses activités de travail et de vie.

De septembre 1994 à juin 1995, Rolland avait redécouvert l'école. Le groupe en formation continue était composé dans sa totalité de personnes motivées et présentes tous les jours. Il avait appris d'une approche où tous avaient choisi leur projet et d'être là. Les problèmes avaient été de constituer le dossier, d'obtenir le financement, d'organiser la vie de famille. Ils avaient tous dû évaluer si l'effort à fournir sur le budget personnel et l'engagement du temps à prendre sur d'autres domaines de la vie personnelle étaient possibles. La formation n'était pas organisée sur l'obtention du diplôme car au moment de la commencer, ils avaient fait le plus difficile qui était d'être là. De fait, le taux de réussite aux examens en formation continue était très élevé.

Cela a été un événement marquant de la vie de Rolland, de découvrir qu'apprendre dans ces conditions de plaisir et de travail pouvait exister. Il avait expérimenté le bénéfice d'un groupe d'adultes venant de structures et de milieux différents ou en recherche d'emploi, d'âges variables, avec des enfants ou non. Pour beaucoup, ils payaient tout ou partie de la formation et il avait vite fait silence des conditions favorables dans lesquelles il se trouvait. Rien ne lui avait été donné d'avance sur un plateau car il le devait surtout à sa faculté de négocier les meilleures

conditions. Dans cette formation qui préparait à la direction d'un établissement social, la pluridisciplinarité et l'ouverture avaient été un bonheur quotidien. Il avait commencé à lire à haute dose et dans tous les domaines. Il prenait des livres à la bibliothèque du CREPS. Il en achetait à partir d'une liste que lui établissait Jo car il avait négocié un tel budget avec EDF/GDF. Cette liste était pour lui la prescription de son bon docteur de formation pour soigner son ignorance. Il s'intéressait avec la foi des nouveaux convertis à la sociologie, la psychologie, la psychanalyse, la philosophie. Il avait un appétit du tonnerre et assimilait tout de ce qu'il lisait en se disant que son cerveau en ferait son affaire. Lorsqu'en ce dimanche 7 février 2016 pluvieux, Rolland allait chercher dans sa bibliothèque *Théorie de la motivation humaine*²⁹², il voyait sur la page de garde le prix de 179 Francs écrit au crayon et la date de sa main, avril 1995. Il ne notait pas à cette époque quel était le conseil de l'achat mais il devait faire partie d'une liste de Jo. Il le feuilletait maintenant et retrouvait ses annotations d'alors, qui étaient toujours ses préoccupations d'aujourd'hui. Dès la page 5, il avait surligné l'humour d'une expression que Nuttin reprenait à Thorndike « *L'homme n'est pas plus un animal avec, en supplément, le langage, que l'éléphant n'est une vache avec une trompe.* » Un peu plus loin, il avait noté qu'il ne limitait pas le comportement cognitif comme activité d'exécution à un petit groupe d'êtres humains ou à une apparition tardive dans le développement de la race humaine « *L'homme primitif ne consacrait pas toute son ingéniosité à la seule besogne de développer des techniques pratiques et de satisfaire ses besoins physiques : il s'employait à expliquer sa situation dans le monde, il créait des légendes, des drames, des mythes religieux (...) très tôt, l'homme se révélait plus attaché à ses créations cognitives, ses conceptions, qu'à ses fabrications matérielles.* » Il avait dû retrouver dans ce passage sa volonté de situer les séjours de vacances dans une histoire supérieure aux questions matérielles. Il avait été formé pour son parcours social et syndical avec une base théorique solidement ancrée dans la culture ouvrière, selon laquelle les besoins ne sont pas prédéterminés mais se construisent dans l'action. C'était sûrement pour cela qu'il avait trouvé chez Nuttin un écho qui faisait lien avec l'éducation populaire « *Le plus souvent, l'objet-but ne consiste pas en un objet préexistant qu'il faut simplement atteindre ou se procurer, mais en quelque chose qu'il faut encore réaliser ou accomplir dans un contexte nouveau.* »

Il avait pu mesurer chaque jour avec les coordinateurs Jo et Jean-Paul, cette nouveauté dans sa vie de salarié d'être l'objet d'une bienveillance sincère. Il avait vu comment cela pouvait se faire dans un courant de pensée tel que l'éducation populaire. Ce cadre lui convenait pour sa

²⁹² NUTTIN J. (1980), *Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Psychologie d'aujourd'hui.

visée d'amélioration sociale et son identité syndicale. Rolland se sentait tellement valorisé et pouvait si bien développer ses capacités que lui revenait en mémoire ce matin de 1994 où il était rentré d'un long séjour de directeur dans un important centre de vacances. C'était quelques mois avant de partir en formation et il était assez fier d'avoir fait un bon travail. En repartant du bureau des releveurs, la chef de section l'avait interpellé et il avait à peine passé le seuil de son bureau, ce qui ne lui était pas arrivé souvent. Il ne savait pas pourquoi mais il s'était surpris à lui parler un peu de son séjour. Il y a eu un silence et elle avait lâché « *si vous aviez du talent, ça se saurait* ».

Il fallait faire un stage en alternance des cours et il avait voulu aller ailleurs qu'au comité d'entreprise pour trouver un lieu d'accueil. Il n'avait pas cherché loin. Une voie rapide séparait l'Agence EDF/GDF de Cavaillon d'un quartier HLM qui concentrait la pauvreté de la ville et de ses environs. Deux jours par semaine, il était au centre social du Docteur Ayme, juste de l'autre côté de la route. C'était ce qu'on pouvait appeler un changement de perspective. Un jour alors qu'il présentait son projet de stage devant une petite assemblée, il avait dû bafouiller maladroitement entre quelques acceptions qui allaient de quartier nord à quartier périphérique. Une femme s'était levée et lui avait dit droit dans les yeux « *vous devriez dire quartier pauvre, c'est plus simple* ». De l'autre côté de la route, il y avait des chemins assez directs.

Pour la deuxième année de formation, il s'agissait de faire un stage à temps complet et pour finir de produire un mémoire. Il l'avait fait avec l'association *Moderniser sans exclure* créée par Bertrand Schwartz. Il avait découvert cette structure lorsque Mickaël Diebold qui développait cette initiative sur Marseille et le quart sud-est, était venu présenter un film réalisé avec cette démarche. Le but du mouvement était de donner la parole à ceux qui ne l'avaient jamais, les gens en situation d'exclusion, en utilisant la vidéo pour mettre les décideurs directement en présence de ces voix et de ces visages.

Le 25 mai 1997, Rolland avait écrit cette lettre juste après avoir reçu son diplôme par La Poste.

Chers Jean-Paul et Jo,

J'ai reçu ce DEFA que je pose devant moi pour regarder un peu en arrière...

Je me souviens de l'usine la nuit quand les machines s'endormaient lentement entraînant gestes et pensées vers un horizon lugubre. Mais il y avait le matin noir qui se dressait d'un coup, les portes claquaient, l'air frais et des voix qui rappelaient l'humanité oubliée. Et ces visages neufs qui reflétaient nos immenses lassitudes...

Je me souviens de la toute première fois où j'ai parlé. Les ouvriers croisaient les bras autour de moi et je tentais de lire un papier. Mais la feuille tremblait et mes yeux se voilaient d'un rideau de larmes naissantes. Et j'ai été jusqu'au dernier point, les poings serrés.

Je me souviens de ce texte écrit un soir pour me délivrer d'une injustice qui enserrait ma poitrine. Il y avait ce goût amer des mots et le rythme qui enivrait le battement de mon cœur vers plus d'apaisement. Un tract comme un éclair de papier qui s'était répandu un matin de souffre. Mais qui cherchait trop à noircir le blanc du papier pour connaître la puissance du silence.

Je me souviens de cela et de bien d'autres terres.... Mais j'étais un passant ! Je ne suis enrichi que comme voyageur : en copiant ces images à la couleur de mes yeux. Je me brûlais à la violence des découvertes. Comment construire quand on dit toujours demain ?

Alors je veux vous remercier pour m'avoir aidé à faire disparaître de mon regard ce mince trait imaginaire qui ne sépare plus le bleu du ciel du bleu de la mer. Je m'emploie à bâtir des cathédrales d'écume au sommet des vagues.

Alors, je veux vous remercier pour avoir favorisé ce jet lointain : d'une pointe de terre qui s'avance en mer, j'ai lancé au loin ma sensibilité.

Je vous dois un résultat : elle m'est revenue.

Je vous remercie vraiment : elle commande moins à mes actes.

Évidemment, cette formation avait eu pour effet de faire dériver Rolland encore un peu plus dans une entreprise où la mission était de produire, transporter et distribuer le gaz et l'électricité. D'autre part, il était passé de Bac -3 à Bac +3 sans escale et avait appris à prendre des notes, passer des examens, réussir des concours, faire des synthèses ou des notes, utiliser des concepts scientifiques, faire un mémoire. Rolland avait le sentiment d'être prêt à affronter autre chose, d'autant que Jo lui avait conseillé d'aller voir à la fac d'Aix et de poursuivre sa formation par un DESS en analyse des situations de travail. Il lui avait longuement parlé du philosophe Yves Schwartz qui était intervenu une année au CREPS et qu'il avait trouvé très intéressant. Il était donc allé voir les ressources humaines d'EDF/GDF avant la fin de son stage DEFA. Il connaissait maintenant l'adresse et le numéro de téléphone grâce au carré de papier jaune. Il pût être accompagné par une jeune cadre qui avait peut-être été sensible à sa volonté. Ils avaient pu monter un projet professionnel et de formation avec le comité d'entreprise. En septembre 1997, le projet était bouclé. Il avait eu plusieurs entretiens à la fac avec Bernard Vuillon, un des trois créateurs d'APST. Il lui avait conseillé pour consolider son dossier de candidature, d'aller suivre des cours d'ergonomie au CNAM à Aix en Provence. Il avait obtenu un diplôme d'ergonomie en cours du soir de 18 H 30 à 21 H 30. Il pouvait faire le DESS dans de bonnes conditions matérielles et le CE prendrait en charge ensuite une formation de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Puyricard près d'Aix. L'engagement était pris de lui proposer au final un poste au comité d'entreprise. Ce projet lui faisait continuer la formation continue pour plus de deux ans et il en était ravi. Au mois d'octobre, il croisait Cécile

des RH, qui l'avait accompagné pour élaborer ce projet. Il était également affecté dans un poste d'employé au CE d'Avignon durant cette période de formation. En lui serrant énergiquement la main, elle lui dit « *Alors, tout s'est finalement bien terminé. Ça va votre travail ? Et vous commencez quand votre DESS ?* » Il lui disait qu'effectivement son travail à Avignon était très bien, mais pour la formation DESS « *il me reste à réussir le concours d'entrée lundi prochain et nous sommes soixante postulants pour douze places.* » Alors qu'elle avait déjà repris son chemin, elle se retournait l'air inquiet et surprise « *mais je ne savais pas. Comment allez-vous faire si vous n'êtes pas retenu ?* » En deux ans, il avait acquis une forte expérience des concours d'entrée. Aussi il lui répondit avec un grand sourire : « *Mais je n'ai pas du tout l'intention de le rater. J'ai un bon dossier et je suis très motivé. Je vous tiendrai au courant.* »

Il était de tradition dans ce DESS que le premier jour de la formation, un moment était pris pour que chacun puisse se présenter en quelques minutes. Cette demi-journée permettait de voir d'un coup l'originalité de jeunes gens qui s'intéressaient au travail, en venant à l'époque d'une maîtrise de philosophie, d'économie ou de droit, et d'entendre les parcours sinueux et souvent en rupture des salariés qui constituaient l'autre moitié de la promotion. Cinq ou six enseignants étaient présents pour cet exercice qui se déroulait dans la salle de cours du sixième étage de la fac de lettres. Elle était donc pleine comme un œuf et l'épreuve semblait difficile pour beaucoup. Les jeunes avaient bien compris que pour une formation d'analyste du travail, il était de bon ton de s'employer à distinguer dans son expérience les emplois qu'ils avaient tenus. Ils finirent par se perdre d'un à l'autre sur ce qu'était un travail ou un petit boulot. Mais chacun détaillait ce qui n'avait pas d'intérêt parce que sans qualification ou effectué seulement peu de temps. L'effort collectif semblait donc de se présenter sur le quai avec l'humilité du moussaillon mais l'ambition des grandes aventures. Il y avait eu une espèce d'inflation pour dévaloriser les petits boulots en rapport à ce qu'ils percevaient de ce que devait pouvoir être un emploi d'ouvrier. Ne pensaient-ils pas qu'à tous à ces professeurs sévères qui trônaient à la poupe, il faudrait rapidement montrer qu'on n'était pas venu pour ramer dans la cale ? Car il faudrait rapidement être capable d'arriver dans une usine l'air détaché qu'on imaginait au consultant costumé ou en tailleur. Bref, Rolland avait attendu en s'énervant progressivement de cet égrenage. Quand son tour était venu dans les derniers, il était à point, son corps avait depuis longtemps pris le dessus « *Moi, les petits boulots, c'est mon travail. J'étais il y a encore quelques semaines, releveur de compteurs. C'est un travail sans qualification.* » C'était agressif, il en convenait. Aussi, il avait rapidement précisé que le jeudi d'avant, un grand bonheur de trois kilos venait de naître avec sa fille Estelle.

À la suite de ce DESS, il avait donc été à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Puyricard en périphérie d'Aix-en-Provence pour suivre une formation de perfectionnement

à l'administration des entreprises de niveau licence. La formation continue accélérée sur seulement six mois, demandait un travail très important. Mais ce qui avait failli le faire abandonner en cours de route, c'était d'être confronté à une gestion d'entreprise qui ignorait totalement le travail et les travailleurs. À l'IAE, il n'en est tout simplement pas question car les seuls apports sur l'humain étaient constitués par des cours de Programmation neurolinguistique ou d'analyse transactionnelle. Il avait tenu en se disant qu'à la sortie il saurait compter.

Pendant les trois années suivantes, de 1999 à 2002, il avait occupé le poste de directeur de la maison de retraite du comité d'entreprise à St-Tulle près de Manosque, dans les Alpes-de-Haute-Provence. Dans les années soixante, l'espérance de vie s'allongeant, le CE avait ouvert quelques établissements de ce type pour une population de retraités valides. L'âge des résidents s'était élevé au fil des années et leur dépendance avec. Au final, un établissement de santé médicalisé ne correspondait plus du tout aux attributions d'un comité d'entreprise. L'institution serait d'ailleurs vendue à l'automne 2001. Cette expérience de direction avait été très enrichissante.

En 2002 ils avaient deux jeunes enfants avec Corine. Estelle avait quatre ans et Dario était né en 2000. Son épouse devait reprendre son emploi à l'Isle sur la Sorgue après son congé d'éducation parentale. Pour revenir chez eux, Rolland avait quitté EDF/GDF pour un temps afin de partir en mobilité externe. Il avait été chef de projet pour *Moderniser sans exclure* durant deux ans puis en création d'entreprise cinq années de plus. Puis à cinquante ans, ou bien il démissionnait du groupe ou bien il réintérait dans un emploi après ce parcours atypique. Il avait choisi de réintégrer une entreprise où le dernier emploi qu'il avait occupé était celui de releveur de compteurs quinze ans plus tôt.

1.6. - ENTRETIENS

Mme Durand travaillait à Marseille, bien après la fin de l'autoroute. On pouvait prendre le littoral et suivre la corniche pour revenir vers le stade par de grandes allées rectilignes. Le cheminement était lent, aléatoire mais lumineux. On pouvait aussi s'enfoncer dans la série de tunnels sous le port, sous la mer, sous la ville. La compression de tôles et de reflets serpentait dans un boyau de néons bouché à l'entrée, barré à la sortie. Le téléphone avait sonné longuement, avant qu'elle ne réponde avec méfiance « *Ah oui, comment allez-vous ?* »

C'était une voix à laquelle aucun visage ne correspondait. Ils s'étaient vus une fois il y a deux ans peut-être, lors d'une rencontre avec le responsable national des essaimages. On l'avait présentée comme la correspondante régionale « *Oui, je voulais vous appeler plus tôt après votre*

message. Mais les fêtes de fin d'année et on est tellement sollicités. Le temps passe. Votre congé pour création d'entreprise se termine bientôt ? »

En quelques phrases, le flou de la situation était réapparu « *Il aurait fallu nous donner votre décision il y a un mois. Nous sommes en retard. Vous réintégrez l'Entreprise ? C'est surprenant. Vous êtes sûr ? »*

Depuis de nombreuses années, le contrat de travail les liant était suspendu. C'est le terme juridique exact « *Vous n'avez pas envoyé de lettre à la direction. Il faut que vous envoyiez une lettre recommandée avec accusé de réception. »*

La voix de Mme Durand venait de prendre des accents qu'on pouvait croire anciens, au cas où elle ait eu par le passé un poste de responsabilité. Ou bien elle profitait de cette occasion pour donner à sa fonction l'intonation qu'elle lui imaginait nécessaire « *À qui faut-il l'envoyer ? Il faut que je me renseigne. Tout a été bouleversé vous savez. Vous ne reconnaîtriez plus l'entreprise. Cela fait plus de 10 ans que vous êtes parti... Vous êtes sûr de vouloir réintégrer ? »*

Mais elle s'était rapidement calmée devant ce problème d'interlocuteur. Elle essayait même de contrebalancer son audace par une espèce de douceur un peu mièvre « *Vous avez raison. Il vaudrait mieux que nous nous voyons. J'aurai le temps de trouver où vous devez envoyer votre lettre. Cette semaine, n'en parlons pas. La semaine prochaine, je suis à Paris. Ensuite ce sera les vacances d'hiver. Cela nous renvoie en mars, mi-mars, pas avant. Lundi 16 mars à 10 heures ? »*

La première étape consistait donc à venir rencontrer Mme Durand sur l'avenue Viton au sud de Marseille. On ne pouvait pas immédiatement deviner que de nombreuses structures publiques ou privatisées employaient plusieurs milliers de salariés. La mixité des activités de santé, de formation, purement administratives ou d'industrie sédentaire avec des habitats privés, concourrait à donner un aspect plaisant à ce quartier à proximité du bord de mer. Aucun logo ne permettait d'identifier les entreprises. À l'entrée du petit parking extérieur réservé aux salariés de l'immeuble, le haut-parleur grésillait. Arrivé devant les portes, Rolland n'avait pas de badge pour entrer. Il téléphonait alors à Mme Durand qui était venue l'accueillir et le conduisit dans une petite salle de réunion près de l'entrée.

Mme Durand regrettait qu'il ne poursuive pas son aventure, ainsi qu'elle l'exprimait. C'était dommage d'avoir fait tout cela pour arrêter maintenant. Elle disait cela sincèrement, mais sans vraiment de conviction.

Rolland lui demandait si l'on ne pouvait pas reconduire le dispositif de création d'entreprise, mais non. Mme Durand lui redemandait encore s'il était bien décidé à réintégrer, mais oui.

Elle s'était installée à trois chaises de lui. L'entretien était froid et lent. Il avait compris tout de suite que ce n'était pas ici qu'une négociation pourrait être discutée. Mme Durand remuait du papier, probablement diverses règlementations et ne voyait toujours pas où il pouvait envoyer sa demande de réintégration. Elle se demandait si la responsable du site d'Avignon pourrait la recevoir, mais n'en était pas vraiment sûre. On ne savait plus vraiment lui dit-elle. Elle-même ne savait pas au juste de quelle direction elle dépendait. Il faudrait qu'elle se renseigne. On le tiendrait au courant, parce que le temps passait et qu'il faudrait tout de même respecter la procédure.

Mme Durand lui disait maintenant des choses sans importance et il regardait ce décor de carton-pâte. Ils étaient dans un vilain cube sans fenêtre, parmi d'autres juxtaposés. À côté, Il entendait une photocopieuse. Il devait y avoir ensuite les archives, les toilettes, les locaux techniques et les ascenseurs. Le tout formait un cube plus grand. Autour, le couloir carré devait permettre de tourner en rond dans les bureaux. Il n'y avait rien sur les murs que cette couleur grise, ou bleu, ou un peu mauve, indéfinissable. Une table et des chaises, pas plus. Et on voudrait que les gens se parlent dans ce truc, un cube entouré de carrés, d'autres bâtiments, B, C et D. Le tout dans le bruit continu de climatisation, ce froid hors-sol qui glaçait l'ambiance.

L'entretien avec Mme Durand avait duré une grosse heure. Cent soixante kilomètres et soixante minutes de vide abyssal pour lui dire qu'elle enverrait rapidement un mail pour lui donner les coordonnées de la personne à qui annoncer son retour. Le mail arrivera plus de trois semaines après. C'était le temps qu'il aura fallu à Mme Durand, pathétique de bonne volonté, pour trouver l'adresse où envoyer une lettre. Il se rappelait les beaux discours pour appâter les candidats à une mobilité externe. Les plaquettes décrivaient l'accompagnement du salarié. Le papier glacé racontait la valorisation du parcours au retour dans l'entreprise. Ils n'en avaient même pas parlé. Les problèmes logistiques de Mme Durand renvoyaient ces promesses aux oubliettes. Rolland essayait une dernière fois de faire remarquer à son interlocuteur que son parcours universitaire, ses expériences dans des milieux difficiles, pouvaient être un atout. Il lui faisait remarquer que l'éventail de ses connaissances était assez large. Elle acquiesçait par un vague oui. Il voyait le poids de ses phrases sur ses épaules lasses, son regard impuissant perdu dans le petit bruit de la climatisation. Mme Durand était usée. Elle était posée là, elle pourrait être ailleurs. Elle disait des choses, elle pourrait en dire d'autres. La semaine prochaine elle sera à Paris et retrouvera une petite lueur dans cette perspective. Elle y retrouvera d'autres correspondants essaimage en région et ils pourront se noyer ensemble avec de nouvelles directives, des notes de service et des problèmes qu'ils ne pourront pas plus résoudre qu'avant. Mme Durand existait peut-être. L'idée lui traversait l'esprit d'essayer de la toucher. Rolland se demandait si elle n'était pas une ombre, quelque chose qui flotte. Ses paroles n'étaient peut-

être que l'écho de la ventilation. Il la regardait bien dans les yeux. Est-ce que son regard la traversait ? Il avait l'impression de voir derrière elle, des meubles inutiles pour des cubes dans les cubes, tout aussi vides. Elle devait être toute froide. Elle avait froid, c'est ça. Elle grelottait et se réchauffait un peu en parlant. Elle avait dû atteindre les vingt degrés ce matin avec son cas. Pourtant, elle devait avoir une histoire. Elle avait peut-être cru à quelque chose. Elle avait aimé ? Des hommes, des enfants ? Il n'en restait pas de trace, rien de visible d'une passion. Elle était bien terne Mme Durand. Elle ne savait pas comment arrêter cet entretien. Elle avait fait mine de se lever, une ou deux fois. Mais Rolland avait envie de profiter de son déplacement marseillais. Il ne bougeait pas. Il s'était même un peu plus enfoncé dans sa chaise. Il se donnait l'air intéressé. Elle avait finalement exprimé « bon... ». Dans le dialecte de la maison, on pourrait traduire cela par une tentative de fin molle. C'était comme un téléfilm qu'on n'arrive pas à arrêter de regarder. Il n'y avait pas de début, pas de contenu, pas d'histoire. Mais on restait là, devant ce miroir où ne bougeaient que des formes d'ennui.

Elle finit par se lever et se diriger vers la porte. Rolland formulait en la saluant une expression parfaitement adaptée à la situation « *On fait comme on a dit ?* »

La deuxième étape se passait aussi à Marseille, mais au Prado cette fois. Une assistante lui avait téléphoné pour lui donner rendez-vous à 14 heures avec le directeur des ressources humaines de la région méditerranée, Monsieur Dupond. Il avait l'intention de marcher dans Marseille en fin de matinée, de se perdre dans la foule ainsi qu'il aimait tant le faire. Il voulait aller chez Gibert en dessous de la gare, pour avoir quelque chose de neuf avec lui en arrivant à l'entretien. Une chose qui lui donnerait envie et le rendrait curieux. Il avait découvert au bas d'une étagère, au rayon des ouvrages sur le travail, le dernier ouvrage de Norbert Alter²⁹³ qu'il feuilletait rapidement. Il passait à la caisse avec son trésor du jour.

L'Avenue du Prado est une large artère qui part vers la mer. Au quatrième étage on l'avait fait patienter dans un recoin de couloir où deux sièges étaient séparés par une tablette en verre sur laquelle étaient disposées des revues. Le premier article du mensuel national présentait le nouveau délégué aux ressources humaines et à la communication. Il était en photo debout, sur toute la hauteur de la page, appuyé à un encadrement de porte, les bras croisés. Manifestement, on voulait donner l'impression d'un jeune homme décontracté. Mais son air de premier de la classe racontait bien autre chose. Une phrase était en exergue « *Ce sont les femmes et les hommes du groupe qui font sa performance* ». Ce jeune homme était donc beaucoup plus communication que ressources humaines pour qu'il soit présenté avec une telle armature de langue et de bois. Il avait un petit sourire satisfait et derrière ses lunettes, son regard clair et

²⁹³ ALTER N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, Éditions La découverte, coll. Textes à l'appui.

froid était aux ordres d'une musique très différente. M. Dupond était venu le chercher avant qu'il n'ait eu le temps de lire le reste du texte et, quelques bureaux plus loin, ils s'assirent autour de la petite table ronde prévue à cet effet. Avec sa lettre, Rolland avait joint un curriculum vitae qui était posé devant lui. M. Dupont lui proposait de faire un bref exposé de son parcours professionnel. Il reprenait donc avec sa formation initiale d'électromécanicien, de dessinateur industriel en constructions électriques. Puis il relatait les principales phases de sa carrière d'ouvrier électricien, puis d'employé. Il énumérait les étapes de sa formation continue et les diplômes universitaires obtenus. Il rappelait la direction d'un établissement de santé, la fonction de chef de projet dans une association et la création d'une société de communication jusqu'à aujourd'hui.

Il croyait bien n'avoir pas été trop long, dix minutes tout au plus. Mais il avait pris soin de préciser en bas de son CV concernant ses compétences, sa capacité « *à poser et résoudre de manière efficace des problèmes complexes, liés à la conception, à la réalisation et à la mise en œuvre, au sein d'une organisation compétitive, de produits, de systèmes ou de services, et à leur commercialisation.* » Il avait trouvé cette définition du métier d'ingénieur ainsi règlementée par la Commission des Titres d'Ingénieurs (CTI). Pour ne pas en ajouter, il n'avait pas cru nécessaire de préciser la fin de la définition : « *Un ingénieur doit posséder un ensemble de savoirs techniques, économiques, sociaux et humains, reposant sur une solide culture scientifique.* »

M. Dupond l'avait écouté avec courtoisie et n'avait pas montré le moindre intérêt pour cet aspect. Son portable qu'il avait posé devant lui sonnait et il s'excusait tout en décrochant : « *Vous me dites que les camions sont dans la cour et qu'ils n'ont plus de roues. Et que voulez-vous que j'y fasse ? Que je vous trouve des roues ? Je n'en ai pas. Débrouillez-vous !* » J'avais lu dans la presse qu'un mouvement social s'opposait avec virulence aux réorganisations en cours. Connaissant bien les coutumes sociales, j'ai cru comprendre que l'opposition avait pris des formes nouvelles, plus débridées. M. Dupond devait avoir un peu plus de cinquante-cinq ans et « tout cela ne l'empêchera pas de dormir ce soir ». Il reprenait le CV dans ses mains : « *Nous n'avons pas de possibilité en formation ou en ressources humaines. Mais vous savez apprendre. Vous en êtes capable. Nous pouvons faire de vous, en peu de temps, un ingénieur réseau. Dans ce métier nous avons des besoins.* »

Il passait à la deuxième partie de leur entretien où il tenait à lui présenter l'organisation en place depuis le début de l'année. M. Durand entreprit sur le petit tableau blanc au mur, devant la petite table, de lui dessiner la structure organisationnelle. Il était debout à quelques mètres et Rolland était flatté de tant d'égards. Il lui posait une question et cela lui plaisait beaucoup à M. Dupond. Il avait devant lui sur la table, une plaquette demi format pliée par tiers, dont il

était très fier. Quand Rolland lui demandait s'il pouvait la conserver, il hésita, lui dit qu'il n'en avait pas d'autre, puis l'abandonna à regret. Lui aussi était plus communication que ressources humaines. Il lui proposait ensuite de rencontrer un certain nombre de personnes pour déterminer une affectation. M. Dupont était affable. Il discutait maintenant à bâtons rompus pour bien lui montrer pour ce qui concerne la valorisation de ses compétences acquises à l'extérieur de l'entreprise que le ban était fermé. C'était habile et clair.

Le troisième rendez-vous lui avait été fixé à Aix en Provence dans la zone d'entreprises des Milles. Il ne connaissait pas ces locaux là, mais avait déjà été plusieurs fois dans ce quartier d'affaires où les sièges sociaux sont disséminés dans des collines pelées en allant vers Marseille. Des bâtiments cubiques aux enseignes ronflantes sont posés dans un paysage d'une laideur remarquable, sans arbres, avec des ronds-points tous semblables et aucun point de repère. Il s'y était déjà perdu plusieurs fois. C'est un endroit immense, froid, qui sentait le parvenu et le high-tech à deux balles des feuillets américains.

Il avait rendez-vous à 14 heures avec M. Martin. Il avait peiné à trouver les cubes de son rendez-vous. Il s'était toutefois présenté à l'heure. Il était même un peu en avance et on l'avait fait patienter. Puis on l'avait conduit rencontrer un homme qui devait avoir à peu près son âge. Le contact avait été plutôt agréable. M. Martin était directeur adjoint d'un important service d'ingénierie. Il lui avait demandé de commenter son parcours professionnel. On avait envisagé de l'affecter au service qui fait des études sur les postes sources « *Vous avez un parcours atypique. Vous avez fait beaucoup de choses intéressantes, mais dans le poste où nous avons un besoin, je sais trop ce qui va se passer. Vous allez vous investir, ce n'est pas le problème. C'est une fonction très technique et dans six mois, vous allez vous ennuyer mortellement, c'est sûr.* » Il avait tout d'un coup ri de bon cœur en imaginant ce qu'il venait de dire comme une évidence « Non, vraiment ce n'est pas pour vous. J'ai des points communs avec vous, mais ce n'est pas le moment pour en parler. Mais je vois bien. Non, ce n'est pas possible. » Il avait repris son CV dans sa main, machinalement et l'avait reposé immédiatement : « *Je ne comprends pas. Vous avez fait de nombreuses formations, mais pourquoi dans ces domaines ? Vous auriez dû faire une école d'ingénieur ! Pourquoi vous n'avez pas continué dans la filière technique ?* » L'entretien avait été bref. Il hésita « *J'avais prévu de vous faire rencontrer le responsable de l'ingénierie PACA. Mais je ne crois pas que ce soit utile. Enfin, je ne sais pas...* » Il se levait et se dirigeait vers la porte « vous voulez voir M. Bernard ? » Roland lui répondait qu'étant là, autant le rencontrer. Il était donc entré dans le bureau d'à côté. M. Bernard était rapidement arrivé. Il expliqua qu'il était responsable du développement des réseaux haute tension. Le service était situé à Avignon. Il avait lu son CV qui était annoté de petits signes. Il le regardait en lui posant des questions. Il était dubitatif. Il prenait son temps. Il faisait très

chaud dans la pièce. Des petites gouttes de sueur perlaient au front de M. Bernard. Il était engoncé dans un costume trop serré. Il avait prévu de lui faire passer un petit examen pour voir où il en était en électricité. Il était gêné et justifiait cette épreuve plutôt maladroitement. Il lui demandait s'il était d'accord. Il lui indiqua qu'il avait un quart d'heure. Les questions renvoyaient immédiatement Rolland à un domaine qui avait été le sien il y avait près de vingt-cinq ans. Il était saisi de vertige par ce que rappelaient ces questions. Il sélectionnait ce qui lui paraissait le plus facile, la loi d'Ohm et les relations entre les puissances active, apparente et réactive. Il arrivait à se mobiliser sur des formules qui étaient lointaines. Son attention lui permettait de retrouver quelques éléments. Il en était tout heureux. Il laissait des réponses en blanc.

On frappa doucement à la porte. Pas pour demander à entrer mais pour signaler qu'on entrait. Sans se retourner Rolland dit instinctivement « *entrez !* » et réalisa d'un coup en voyant M. Bernard qu'il n'était pas dans son bureau ! Le quiproquo n'avait pas échappé à son interlocuteur. Il semblait encore plus que tout à l'heure étranglé par son col de chemise et sa cravate. Il était rougeau en découvrant le travail de Rolland l'air étonné « *ce n'est pas mal.* » Machinalement, il corrigeait les réponses en les commentant « *vous avez eu un bon niveau et je suis sûr qu'avec des formations... Nous avons un ensemble de modules... Je vais vous envoyer le contenu, vous voulez ?* »

Rolland lui répondit que tout cela, c'était une autre vie. C'était tout de même étonnant et il était très surpris d'avoir pu répondre. La mémoire était surprenante. M. Bernard ne résista à présenter rapidement la mission de son service « *Nous sommes à Avignon et je n'ai pas l'intention qu'il en soit autrement. Vous savez, avec votre profil, je ne vous vois pas vous ennuyer à faire des études sur des postes sources.* » Il hésitait lui aussi. Il ne savait pas trop comment lui dire quelque chose qui lui tenait à cœur « *Avec le niveau que vous avez, il n'y a qu'un poste que vous pourriez occuper dans mon service. C'est le mien. Vous comprenez que je n'ai pas l'intention de le quitter ?* »

Plusieurs semaines étaient passées sans qu'il n'ait de nouvelles. Puis on l'avait à nouveau convoqué à la Duranne à Aix en Provence pour un entretien avec M. Richard. Arrivé à l'accueil, il avait un peu torturé le patronyme qu'il n'avait pas bien entendu au téléphone. On l'avait repris, l'air sévère. M. Richard était venu le chercher à l'accueil et l'avait conduit dans une aile opposée de la dernière fois. Dans cette partie du cube, des techniciens étaient afférés devant leurs ordinateurs. Ce n'était pas la même ambiance, moins feutrée. Il avait dû descendre quelques strates vers le côté opérationnel. Des salariés plutôt dans la deuxième partie de leur carrière, lui jetaient un coup d'œil par leur porte entrouverte. Ils étaient allés vers le fond du couloir et M. Richard l'avait fait asseoir à son bureau. Il avait aussi perdu en route la petite table

ronde et M. Richard ne savait pas trop comment débiter l'entretien. Il n'avait pas son CV posé devant lui comme pour les entretiens précédents. Il avait commencé par présenter son service. Rolland avait noté qu'il était responsable d'une centaine de salariés pour la région PACA et Languedoc. Il portait un costume gris et une chemise blanche sans cravate. Il voulait certainement expédier cet entretien rapidement, mais il se retenait visiblement. Il détaillait sa description par nécessité. Rolland hésitait sur la formation initiale de son hôte en optant plutôt pour une formation d'ingénieur. Mais il sentait quelque chose de panaché dans sa façon d'être. Il ne voyait pas sur le bureau un éventuel symbole du travail. Un tournevis dans le pot à stylos ou un matériel de connexion détourné en presse papier. Non, il n'y avait que du papier. Tout cela étant très bien rangé. M. Richard était du genre méticuleux, précis, soigné. Il n'avait pas l'accent du sud. Il avait la parlure des cadres déplacés avec consentement tous les trois ans d'un poste à l'autre, en montant. Il parlait comme un PowerPoint, en déroulant ses pages mécaniquement. C'était une langue qui n'avait pas d'origine géographique. C'était le parlé de ceux qui n'ont rien à dire d'autre que les projets, les applications, les procédures, l'évaluation, un logiciel qui était fait pour ça et qui ne décevait pas. Grâce à lui, des générations entières d'étudiants puis de managers apprenaient à manier un discours plat, inéluctable. La phrase était un slide, in english please, et l'usage de la novlangue était fortement conseillé. Les mots étaient des items mous jetés sur fond vaporeux. Il suffit d'adopter le courant à la mode et le doute est proscrit. Les introductions, les développements, les transitions, les conclusions n'existaient pas. On envoyait de la certitude par schéma interposé. Et en l'espèce, M. Richard était parfait « *Nous avons un poste de chargé d'études à vous proposer.* » Nous étions donc dans la phase concrète du plan qui consistait à rechercher un trou pour que la bosse qu'il était puisse disparaître. Le trou était à Aix en Provence. Dans la description du service, il avait noté que M. Richard était subalterne de M. Martin qui lui avait prédit l'ennui au bout de six mois en éclatant de rire. La pertinence de l'analyse s'était arrêtée avec le rire. Les premiers mots sur sa future fonction indiquaient qu'on ne prenait plus le soin de savoir ce qu'il en pensait. La formulation utilisée n'était plus une proposition. Rolland voyait bien à la tête de M. Richard que ce n'était pas de gaîté de cœur qu'il l'intégrait dans son service. Ça ressemblait plutôt à une obligation : « *Nous allons vous former à ce métier. À terme, vous aurez pour objectif de réaliser des études de raccordement.* »

La notion de métier avait commencé à être récupéré dans l'entreprise depuis longtemps. Il se souvenait des prémices de cette vaste opération de communication. En 1998, une brochure de belle qualité technique avait été réalisée sur les salariés au travail en Savoie, en Bretagne, à la Guadeloupe, en Seine-et-Marne, en Lorraine, dans le Gard et dans trois centres parisiens. L'ouvrage avait été envoyé à chaque agent. Rolland avait en mémoire les photographies

d'artistes réputés de l'agence *Magnum*. Il avait la publication sur ses étagères à portée de main. Le gros plan double page sur la sacoche en cuir usé, les manches de bois patinés, les outils isolées en plastique orange marqués par des coups. Les mains gantées de cuir, les vêtements chauds l'hiver. Un intérieur de camion avec les casiers en bois, les cordes, les élingues, des seaux, des perches, des grandes épingles à linge pour tenir les nappes isolantes. Les clichés étaient accompagnés de verbatim qui renforçaient le vrai tout en glissant quelques notions de ce qu'on aimerait entendre partout. C'est là qu'on avait vraiment commencé à bricoler les métiers à grande échelle pour ce que Rolland en avait perçu. Dès la page 4 le discours éditorial annonçait « Et si on parlait "métier"... Le nôtre, celui qui nous rassemble à EDF GDF SERVICES. Le vôtre, celui que vous exercez au quotidien. Nous avons tous un métier commun, celui de "distributeur". Distributeurs d'énergies, en l'occurrence l'électricité et le gaz. » De nous à vous, nous n'étions pas dans le détail ou la nuance langagière. Il s'agissait d'un détournement de concept avec l'appui des images et des paroles du réel. Il fallait forcer l'allure, démolir pour reconstruire avec les vieilles pierres qui seraient restées « toutes choses égales par ailleurs » comme on dit dans les sciences dures, pour une nouvelle maison. Il fallait vêtir le service public avec des habits de fête. L'objet de la récupération consistait à abuser du réel, brouiller les repères, perforer les limites établies dans la culture de l'entreprise. Eux aussi voulaient raconter une histoire supérieure à ce qui se jouait au quotidien. Mais c'était d'abord pour casser un passé qu'ils assimilaient à une résistance.

M. Richard lui ne se laissait pas distraire par ses souvenirs : « *Les outils pour réaliser une étude ne nécessitent pas de se déplacer sur le terrain. Les devis sont réalisés du bureau. Nous avons l'intention de vous faire réaliser des études pour les producteurs. Qu'on produise ou qu'on consomme, c'est toujours une affaire de chutes de tension.* »

Son visage était devenu plus animé. Il était à son sujet. Mais il n'avait quand même pas la patience car la relation ne l'intéressait pas. Il n'appréciait sûrement que la technique et d'en parler avec d'autres techniciens « *Le lieu de travail est à deux pas du centre-ville.* » Comme si cette question de shopping industriel pouvait être un argument : « *Vous serez sous la responsabilité de M. Bonnet. C'est quelqu'un avec qui ça colle ou pas. Il n'y a pas de demi-mesure.* » Rolland s'était demandé un instant ce qu'on pouvait faire de ce genre d'indication. Il n'en avait rien fait. Il s'était dit qu'aussitôt la porte passée, il aurait oublié ce type de considérations. Et il valait mieux. Il lui avait demandé par contre, s'il ne pouvait avoir les coordonnées de ce M. Bonnet pour prendre contact avec lui, le rencontrer pour se présenter « *Non, non. Ce n'est pas nécessaire.* » M. Richard ne trouvait vraiment pas la proposition adéquate. Il insistait lourdement. M. Bonnet allait être en congés tout le mois à venir. Il ne voyait vraiment pas l'intérêt en secouant très légèrement la tête penchée en avant. Au point de

froncer les sourcils et d'en venir à ce qu'il devait détester, interdire presque de le faire avec une bouche un peu tordue de dégoût « *Vous êtes disponible quand ?* » Il avait suffisamment bourlingué pour savoir qu'il n'y a rien de pire que d'arriver pendant les congés, quand le responsable n'est pas là. Il savait l'accueil primordial. Il lui proposait donc le premier septembre. M. Richard semblait soulagé. Il l'en remercierait presque avec son regard qui était devenu maintenant celui d'un gamin tout heureux. Rolland venait de repousser de plus d'un mois un retour qui ne lui semblait pas se présenter sous les meilleurs auspices « *Un poste de chargé d'études producteurs vient d'être publié.* » Rolland avait donné son adresse mail personnelle que M. Richard avait notée scrupuleusement sur son grand cahier à petits carreaux où il n'avait inscrit jusque-là que la date et un ou deux mots. Il avait du mal à situer sa façon de parler. Il avait désormais adopté une nouvelle posture sur sa chaise. Son visage était de trois quart. Il tournait les yeux vers lui et le regardait un peu par en dessous. Cela lui donnait un air de chien battu. Il devait avoir bien du mal à comprendre d'où venait Rolland et aurait bien mieux fait de l'exprimer. Au lieu de cela, il en était venu à le craindre. Rolland essayait d'échanger quelques mots et ne savait pas trop comment ils en étaient arrivés à parler des enfants. Certainement parce qu'il lui avait dit qu'il habitait à L'Isle sur la Sorgue et qu'il avait fait mine sans convaincre, de s'inquiéter des déplacements quotidiens. Tout à coup il avouait à quel point il était largué par ses adolescentes de filles. Il avait maintenant la mine défaite et le teint gris. Rolland s'était calé au fond de sa chaise. Il écoutait la plainte incongrue de M. Richard qu'il ne reverrait sans doute pas tous les quatre matins.

1.7. - ARRIVEE

Le 345 avenue Mozart n'existait pas sur les GPS. Rolland avait donc rentré le cours Sextius en imaginant que le nom du bâtiment avait un rapport avec cette voie où ils étaient venus avec sa fille cet été acheter un iPod. Rolland avait en mémoire ce que lui avait dit M. Richard sur la situation au centre-ville. Mais arrivé au bout du cours, une série de sens uniques l'avait entraîné vers la vieille ville et ses rues tortueuses. Il s'écartait inexorablement, sans la possibilité de revenir en arrière, avec le risque de déboucher sur le boulevard de ceinture et de faire un grand tour pour revenir à l'entrée de la ville. Il reconnaissait des rues où il avait beaucoup marché il y a quelques années lorsqu'il était étudiant. Puis il s'était retrouvé au milieu des marchands qui installaient leurs étals avec leurs camionnettes blanches tôlees. Il était perdu et le temps commençait à filer dangereusement. Il était aux alentours de la place Richelme, de la librairie Vents du sud qu'il connaissait bien, au-dessus du cours Mirabeau. Ce ne pouvait pas être ici. deux policiers municipaux expliquèrent qu'il fallait se rendre dans les nouveaux

quartiers. Il arrivait en doutant au bas d'une avenue et la plaque sous le feu rouge indiquait avenue Georges Pompidou. Il s'agissait d'un quartier résidentiel qui ne correspondait pas aux environnements habituels d'implantation des entreprises. Il était aussi parvenu à la fin des explications de la maréchaussée. Il était résolu à s'arrêter sur le côté pour téléphoner, pour prévenir de son retard et se faire guider. Il était très énervé par cette entrée en matière parce qu'il se rendait compte qu'il n'avait pas le moindre numéro à appeler. Une femme traversait le passage piéton. Elle n'allait pas au travail avec l'allure pressée, préoccupée, de ceux qui vont quelque part pour débiter quelque chose. Elle avait déjà commencé sa journée. Elle était dans sa traversée de chaussée et déjà à sa cuisine à en juger par le cabas de ses courses. Rolland l'avait questionnée en sortant à demi par la portière de la voiture et en essayant d'être avenant. Elle avait fait un geste évasif vers le bas de l'avenue et désigné l'immeuble massif et ocre après le feu : « *Vous tournez en bas au rond-point, tout de suite à droite, c'est l'entrée et c'est marqué.* » L'identité de l'entreprise peaufinée avec tant de soin par des logos, des slogans, des chartes graphiques savamment orchestrées, des campagnes publicitaires régulières, prenait ici la forme au bout d'un parcours difficile pour un salarié nouvellement affecté, d'un conteneur à poubelles marron où en grosses lettres blanches, le nom avait largement bavé.

Il avait difficilement sonné à l'interphone face au portail en tôle nervurée alors que devant lui de grandes lettres rouges avertissaient que « Les visiteurs et les livraisons sont reçus au 345 avenue Mozart ». Une voix féminine lui asséna alors le même message « L'accueil est avenue Mozart ! » Il hésitait quand il aperçut dans le rétroviseur deux voitures qui attendaient déjà derrière la sienne « *Mais je viens travailler !* » Un clignotant orange s'éclaira, la porte s'ouvrit lentement en basculant vers le haut. En entrant, ses phares avaient balayé un grand « - 4 » et les voitures bleues lui confirmaient qu'il était au bon endroit. Après avoir logé sa voiture dans un box, il prit l'ascenseur pour monter au -1. M. Richard avait pris le soin de lui préciser dans un message cet été « *ne craignez rien, ce n'est pas au sous-sol* ». Les portes coulissantes s'ouvrirent dans un petit sas. Il découvrit à droite une porte grise vers les escaliers de la sortie de secours et deux portes claires face à face et verrouillées électriquement. Il ne voyait pas vers quel accueil pouvait le renvoyer l'interphone. Un jeune homme arriva et passant son badge devant un lecteur, Rolland lui avait vite emboîté le pas. Dans son sillage, il avait emprunté un couloir avec l'habituelle architecture rectangulaire. Il avait fallu qu'il l'interpelle pour lui demander M. Bonnet et il lui avait indiqué une porte ouverte. M. Bonnet lui sera la main, gêné « *Ah, c'est vous. Je vous fais patienter.* »

Il était donc resté à s'effacer dans ce couloir pour ne pas gêner le passage d'hommes à l'air affairé et toujours un papier à la main. Plus loin, il entendait qu'on parlait du match de l'OM. La voix forte d'un homme dominait. Il devait être au stade la veille. Il racontait les

principaux faits en provoquant des exclamations. M. Bonnet téléphonait derrière la porte qu'il avait pris soin de fermer. Il entendait sa voix sans en discerner le contenu. Il soupçonnait M. Bonnet de prendre connaissance ce matin de son arrivée par M. Richard. Il l'avait finalement reçu en s'excusant mollement, en disant son retour de vacances le jour même. Il était resté encore debout en attendant tardivement d'être invité à s'asseoir : « *Vous venez pour un entretien préalable ?* » Sa voix était hésitante. Rolland comprenait qu'il voulait commencer par la situation qu'il aurait souhaitée. Ce n'était pas facile pour lui, mais il n'avait plus vraiment envie de l'aider « *Non, je commence ce matin, c'est ce qui a été entendu.* » Il avait appris à attendre, à se taire. Il regardait les dossiers empilés sur la table, le micro-ordinateur portable ouvert à sa gauche. Il y avait un grand poster écorné de Johnny Hallyday sur le mur moqueté à gauche. M. Bonnet appuyait machinalement sur une touche pour que son ordinateur ne passe pas en veille. Le fond d'écran était un patchwork de photos de Johnny. Ils en étaient là ce lundi matin vers huit heures. Rolland était parachuté ici, dans ce couloir au - 1 de la Maîtrise d'Ouvrage. Dehors il devait déjà faire chaud. Il le voyait à la couleur du ciel par la fenêtre. Il avait très envie de repartir, de le laisser à la lecture des dizaines de mails qui devaient l'attendre sur sa messagerie. Mais il attendait patiemment qu'il se décide à décrire son service. C'était bref, faute d'être clair. Il poursuivait ses explications sur des feuilles de brouillon récupéré avec toujours ce petit coup d'œil rapide pour vérifier ce qui était imprimé au dos. Il lui avait fait des petits dessins, des ronds et des noms de personnes, des traits les reliant, des pointillés. Il était responsable d'une trentaine de personnes à Aix, Marseille, Avignon et Gap. Il s'inquiétait lui aussi de la distance avec L'Isle sur la Sorgue : « *Vous allez faire cent trente kilomètres tous les jours !* » Il ne comprenait pas pourquoi on ne l'avait pas affecté à Avignon : « *vous auriez fait le même travail. Non, vraiment, je ne comprends pas...* » L'entretien lassait franchement Rolland maintenant qu'il savait cela. Il essayait d'opposer que le problème, c'est d'abord ce qu'on fait au travail : « *un kilomètre pour moi, c'est un de trop si c'est pour s'ennuyer.* » Il écarta les bras, il avait de grandes mains : « *Je ne comprends pourquoi on va vous faire venir à Aix tous les jours.* » Rolland pensait au labyrinthe de sa réintégration, aux visages des personnes rencontrées. Il ne répondait pas. Est-ce qu'il savait lui, pourquoi on ne lui avait pas proposé d'aller à Avignon, à une vingtaine de kilomètres de son domicile ? Il ne s'était pas posé la question parce qu'on ne lui avait pas posé le problème. Il découvrait dans ce bureau qu'il y avait le même service à Avignon. Tout d'un coup, une grosse fatigue lui tombait sur la nuque. Il fallait maintenant qu'il se présente. Rolland n'en avait pas envie et M. Bonnet non plus. Il avait dû apprendre par téléphone tout à l'heure, à qui il avait affaire, tout au moins ce que M. Richard lui en avait dit. Il ne devait guère avoir envie de le subir par le détail. Rolland avait donc fait une version minimaliste mais c'était encore trop. En parlant, il voyait ses réactions.

Même en quelques minutes, sa vie professionnelle était une aventure pleine de rebondissements et son interlocuteur ne savait pas quoi en faire. Pour des gens de la maison peints en bleu, c'était trop. Il aurait peut-être mieux fait de rester couché ce matin. M. Bonnet essayait maintenant de lui démontrer qu'il était difficile d'apprendre quand on arrivait à la cinquantaine ! « *J'ai 48 ans et je le vois bien avec ma fille qui est à la fac. J'ai décroché, je n'y arrive plus. Quand on a 50 ans, on n'arrive plus à apprendre. Ça ne rentre plus.* » C'en était trop. Il ne lui épargnait donc rien. Ces jours-ci les lectures de Rolland lui avaient fait croiser la célèbre citation d'Aristote, que ce soit sous cette forme « Tous les hommes désirent naturellement savoir » ou celle-là « *C'est dans notre nature que de toujours chercher à savoir.* » Ce Monsieur qu'il ne connaissait pas avait les mêmes certitudes bornées que M. Richard et il lui livrait cette énormité en guise de bienvenue. Après lui avoir fait comprendre bien plus qu'à demi-mot que s'il était ailleurs il s'en porterait bien mieux, voilà qu'il le traitait de vieux ! Pour finir, il s'était ensuite demandé où il allait l'installer. Rolland comprenait tout à fait que pour ce genre de petit chef, c'était une affaire de grande importance. Il avait dû estimer qu'il pouvait être influent et qu'il fallait éviter de l'installer avec de jeunes techniciens. Il avait fait mine d'envisager subitement de l'installer en face de Claude, comme une chose qui lui venait à l'esprit alors qu'il en avait ainsi décidé bien avant pour de sombres raisons. Tous ces détails réglés, il l'emmena faire le tour des bureaux. Il le présentait avec différents bouts de passé. On eut dit qu'il les essayait les uns après les autres sans qu'aucun ne lui plaise. Nous étions passés au tutoiement et aux prénoms, M. Bonnet était devenu Charles « *Rolland réintègre après une création d'entreprise.* » Il bredouillait quelques autres renseignements selon les interlocuteurs. Des informations qu'il ne lui avait pas forcément fournies tout à l'heure. Les petits bonjours discrets s'étaient transformés en poignées de main « *Rolland intègre l'équipe et sera affecté aux producteurs.* » Ses futurs collègues semblaient étonnés mais ne posaient pas de question. Charles décrivait l'équipe entre deux bureaux comme « *sympa, vraiment très sympa.* »

Rolland s'était donc installé dans le bureau avec Claude et des stylos, crayons, bloc, cahier, agrafeuse. Il lui avait donné le nécessaire et ses particularités, des histoires. Lorsque le Service était à St Jérôme, dans un autre quartier d'Aix il y a encore quelques mois, un bruit étrange dans le service d'à côté intriguait Charles. Il était allé voir au service comptabilité ce que pouvait être ce petit bruit moitié claquement, un peu rotation électrique. Il s'agissait d'agrafeuses à piles, s'il vous plaît, que les salariés utilisaient avec vélocité pour traiter la facturation. Il avait commandé un appareil porteur de magie productiviste à chaque chargé d'études et quelques-unes d'avance. Elles trônaient maintenant sur tous les bureaux et n'étaient pas vraiment pratiques pour ce qu'ils avaient à faire. Elles devenaient plutôt presse papier que relieuse et chacun demandait rapidement une classique et manuelle. Avec la nostalgie de ce

bruit et plus sûrement de sa cadence rêvée, il y avait aussi le stylo 4 couleurs et les surligneurs si fluorescents qu'ils traversaient les feuilles. Ils étaient allés ensuite chercher son badge au rez-de-dalle et il avait enfin pu découvrir l'accueil. Il l'avait bien compris, mais le passe était essentiel. Toutes les portes étaient verrouillées. Chaque badge ne donnait accès qu'à son étage, son lieu de travail. Ainsi, on ne pouvait pas circuler dans l'ensemble du bâtiment, les autres étages étant des terres inconnues. On laissait la trace quelque part de ses allées et venues, dans une mémoire d'ordinateur qui pourrait éventuellement être consultée si on voulait savoir à quelle heure on était arrivé ou le nombre de fois où l'on était entré et donc sortis sur le parvis, fumer ou boire le café. Joseph, un mètre quatre-vingt-dix au moins, à deux ans au plus de la retraite, résigné à des tâches subalternes, laissant voir sans forcer qu'il avait de notables moyens d'être employé à bien plus compliqué, programmait son sésame. Plus tard, il s'amuserait à le conduire dans ce réduit pour lui montrer sur l'écran chaque ligne incrémentée par les passages devant les lecteurs. À sa question, il répondrait avec malice : « *Des responsables viennent quelquefois me demander de consulter les allées et venues d'un salarié.* »

Avec ses stylos, son cahier, son bloc et son badge, Rolland avait donc pris place face à Claude. Enfin, pas vraiment car ses deux écrans de quarante centimètres par trente les séparaient. Ceux de Claude pour le moment puis dans quelques semaines ces deux écrans plats complèteront le paravent. Une troisième table était accolée à l'ensemble, utilisée comme desserte pour les dossiers. La climatisation fonctionnait mal. Il faisait toujours trop froid ou trop chaud. On avait tenté de couvrir les grandes baies vitrées avec des feuilles translucides isolantes pour protéger les bureaux de la chaleur. Elles se décollaient lentement et les lambeaux argentés battaient au vent. En face, sur le mur, étaient punaisés des tableaux et des séries de numéros de téléphone, des plans avec des zones de couleur. Dans son dos, un tableau blanc où avait inscrit en haut *Sortie moto en septembre* et l'annotation restera jusqu'en décembre. On avait aussi noté des fournitures à commander avec des écritures différentes. Ce coin était un rare endroit de l'étage où les téléphones portables passaient et devenait quelquefois une cabine téléphonique pour la salle de réunion de l'autre côté du couloir. On occupait Rolland pour l'instant avec des lectures techniques de normes, avec de rapides indications vers une armoire qui contenait des classeurs et on retournait vite à son quotidien. C'était la fin d'une matinée. Il était assis à une place et offrait tous les aspects de quelqu'un qui travaillait. On appelait cela une immersion. On le disait avec un petit silence avant, on gardait un blanc après pour les guillemets. C'était un vieux principe archimédien qui venait de l'administration et semblait s'être intensifié et mué en mode dégradé de transition. Tout salarié plongé dans l'organisation recevait une poussée égale au volume de réglementation déplacé par évapotranspiration. Il en résultait une force orientée vers le haut, qui produisait une *montée en compétence* et lui permettait au bout d'un certain

temps une flottabilité suffisante pour surfer sur les flots bleus technico-administratifs. Ce principe majeur permettait à n'importe quel salarié d'être affecté où le besoin existait et l'immersion faisait son œuvre pour le faire virer à la teinte du bleu voulu. En matière d'exactitude, une autre formule pouvait illustrer. Il l'avait lu sur un pot de peinture *Ripolin* lorsqu'il avait rénové son appartement au temps où il habitait à Robion, lors de son embauche en 1986 : « *Pour obtenir le résultat souhaité, ajouter la quantité d'eau nécessaire.* » Pour pallier cet aléa, Claude l'appela très vite derrière ses écrans pour l'initier au maniement des logiciels. Il commençait par le plus impressionnant, le système d'information géographique. Rolland avait assisté aux débuts de l'informatisation du réseau, il y avait une vingtaine d'année. Mais l'application en question n'avait plus rien à voir avec ces premiers balbutiements. Les cartes géographiques étaient superposées par couches. Les symboles du réseau formaient un ensemble d'une redoutable puissance. Mais aussi d'une complexité dont Claude ne lui cachait aucune des subtilités. Il lui livrait tout cela sans précaution, sans prendre la peine de situer le rôle de chaque application. C'était effarant. Rolland en avait le souffle coupé. La chaleur écrasante du bureau l'après-midi, la posture d'apprenant inactif, la succession des masques informatiques et des opérations enchaînées, sans en comprendre les liens, l'assommaient littéralement. Il avait du mal à maintenir les yeux ouverts tant l'effort pour garder son attention intacte était important. Il était plongé dans la multitude des détails qui s'entremêlaient sans distinctions préalables des connaissances dans l'usage des logiciels, en électrotechnique, en gestion des réseaux, de la clientèle, dans l'établissement des devis ou des relations interservices. Claude jouait au magicien, au virtuose du maniement des logiciels et cela l'épuisait. Rolland connaissait trop cette malheureuse habitude des spécialistes en informatique qui consistait à jouer aux illusionnistes. D'un jour à l'autre, il avait l'impression d'une perte en attendant en vain que de nouvelles données viennent expliquer les précédentes, d'un effort énorme et inutile qui sollicitait sa raison. Il était continuellement épuisé par l'absence de logique. S'il posait une question, ils rebondissaient vers d'autres détails. Il avait voulu prendre des notes et Claude s'impatientait de ce journal daté de hiéroglyphes où son écriture traduisait des suites de signes, de formules, de codes, sans ossature. Il essayait malgré tout de mémoriser des procédures, avec un maigre résultat prévisible de ces marques posées en terrain désolé. Que resterait-il de ce vertige devant des écrans informatiques sans fond ? Il ne savait pas. Il essayait d'être patient et ne savait pas si des signes trahissaient son désarroi. Il attendait une hypothétique unité à tout cela. Ses nouveaux collègues s'inquiétaient sur le lieu de son domicile à L'Isle sur la Sorgue et hochaient la tête lorsqu'il leur répondait plus de soixante kilomètres. Mais au cours de discussions, il remarquait qu'il fallait à Benoit un temps plus important que lui pour venir de Fos-sur-Mer, de l'autre côté de l'étang de Berre. Léo qui devait traverser Aix

pour venir de Carnoux au sud de Marseille n'était guère mieux loti. Julien qui lui avait ouvert le sas avec son badge le lundi matin en arrivant, descendait du Paradou à proximité des Baux de Provence, à plus de soixante-dix kilomètres. Enzo qui habitait à Peyrolles en Provence sur la route des Alpes et Patrick le centre-ville de Marseille, arrivaient tôt le matin pour repartir le soir avant les embouteillages. Claude traversait la grande banlieue marseillaise tous les jours en moto en provenance de Saint-Victoret.

Ils étaient donc neuf avec Richard. Trois autres collègues et un apprenti occupaient le – 1 pour des activités proches des leurs. Un bureau était également occupé par Jacky et Jacques qui dépendaient d'un autre responsable à Avignon. Didier était apprenti avec eux dans la même pièce que Bernard, dont le responsable hiérarchique était à Montpellier, le siège de son Unité étant situé à Nîmes. Cette situation éclatée était le résultat de l'organisation qui avait été progressivement mise en place depuis une dizaine d'années. L'entreprise n'était plus centrée comme par le passé sur des services techniques départementaux, mais au niveau du bassin méditerranéen et par unités gestionnaires. Ce changement fondamental vers un fonctionnement en réseaux et par projets, se déployait en fonction de l'avancée de l'informatisation des données et des possibilités de mutation des salariés vers les nœuds de l'organisation. La mutation était en cours depuis début 2009. En repensant à la présentation que lui en avait faite M. Dupond à Marseille sur son petit tableau blanc, on était loin de l'idéal de son schéma. En fait, l'ancien et le nouveau étaient mêlés, au point que la lecture en était presque impossible. Rolland remarquait que tout le monde se perdait vite dans la description. Lui avait eu un mal terrible à comprendre l'architecture de ce bâtiment de neufs niveaux qui abritait pour partie l'entreprise et d'autre part des appartements. Il avait toujours le plus grand mal à se représenter la topographie des lieux, quand il commençait par se perdre. La tension de la première arrivée se poursuivait et il perdait ainsi son peu de faculté d'orientation. L'envers prenait le dessus et l'empêchait de retrouver un accès plus conventionnel. Il devait faire des efforts énormes sur lui pour replacer ses errements dans un ensemble plus vaste. Il n'avait pas d'autre choix que cet apprentissage cahoteux. Ce nouveau quartier d'Aix avait totalement été reconstruit pour qu'il devienne une expansion du centre-ville vers le nouveau théâtre, la Cité du livre, l'École Nationale du Pavillon noir de Preljocaj et plus loin le Casino qu'on appelait Pasino à Aix. Les artères étaient rectilignes et se croisaient à angle droit dans un environnement vallonné. L'avenue Pompidou par laquelle il était arrivé le premier matin, débouchait sur une route à double sens de circulation qui reliait le centre au réseau autoroutier vers Marseille ou Lyon, Nice et les Alpes. Une voie ferrée destinée aux convois de marchandises constituait un premier niveau perpendiculaire à cet axe. Elle était invisible du rond-point, cachée par un immense mur de verdure. Au-dessus, l'avenue Mozart était donc inaccessible à la circulation automobile. Elle était barrée par des bornes et donnait

accès au bâtiment par le niveau 1. L'avenue était large d'une trentaine de mètres. On avait cru nécessaire de matérialiser un trottoir avec des petits pavés irréguliers. Les éclairages en tôle galvanisée, en forme de X, aux branches inégales, éclairaient avec trois grosses lampes rondes la chaussée d'une lumière blanche et crue, par la branche plus petite le pseudo trottoir avec une barre néon. C'était une grande artère pour de rares passants qui ignoraient en général les bordures pavées où l'on était plus sûr de marcher sur des déjections canines que d'être protégé d'une fantomatique circulation. En passant la grille d'entrée, des marches permettaient de descendre au niveau 0, sur un parvis de planches de bois autoclave avec des lampes rondes semées régulièrement. Là, on découvrait la partie gauche constituée d'appartements, la partie droite avec une entrée vitrée vers les bureaux. On fond, sous une série d'une vingtaine de lames de bois à claire-voie et au vernis écaillé, un autre escalier s'enfonçait vers une placette, puis vers le grand rond-point de l'entrée.

1.8. - LES EPINGLES

Bernard avait deux positions favorites à son bureau. Soit il était capté par l'écran de son ordinateur, le buste penché en avant, une main sur la souris, l'autre à noter ou à fouiller dans des feuilles en désordre. Soit il téléphonait, le corps basculé en arrière, presque allongé sur son siège, les yeux perdus vers le plafond. Il faisait partie des cinquantenaires, comme Rolland, à quelques années près. Il avait vécu de nombreuses transformations depuis une trentaine d'années. Comme tant d'autres il était blasé. Il avait cru pouvoir influencer ces dispositifs en s'impliquant, d'autant que le discours récurrent laissait entendre que la participation des travailleurs était indispensable. Il avait dû faire partie de groupes de réflexion ou de comités de suivi, à essayer de s'exprimer, de proposer, d'inventer. Il n'avait pas été entendu, puis déçu et inévitablement lassé puis aigri. Au final, il regardait tout cela d'un œil morne. Il voudrait donner l'impression d'être placide, mais il s'agissait de nostalgie. Une gangrène qui trouait les cinquantenaires de toutes parts. Il jouait à faire semblant de ne pas être affecté. Il allait aux réunions en se callant au fond du siège, au bout des tables, contre les murs, près de la porte. Il parlait le moins possible. Il tentait la stratégie de l'économie des gestes, des mots. Ça ne marchait pas avec soi. La braise de la pensée était toujours alimentée par des événements qu'il ne parvenait pas, dans la plupart des cas, à enterrer sous la cendre. C'est aussi avec cette énergie qu'il continuait à travailler. Mais le feu des réactions restait difficile à contrôler. Lors d'une conversation, Bernard dit à Rolland qu'il y avait un bus direct qui venait de Carpentras, il allait se renseigner. Il avait tout de même envie d'aider les autres. Il le faisait avec gentillesse et Rolland était sensible à son geste. Après seulement quelques aller-retours en voiture, Rolland

se procurait à la gare routière un abonnement mensuel pour la Ligne Express Régionale n° 17. Gare routière, le terme était surfait. La gare d'Aix se réduisait à cette époque à une avenue à double sens de circulation. Aux heures de pointe, les chauffeurs de bus devaient batailler pour trouver une place restante sur les quais. Les quelques abris étaient insuffisants les jours de pluie. La gare par elle-même se réduisait à deux mobiles homes surchargés où dans des conditions déplorables, on essayait tant bien que mal de recevoir les usagers.

Sur les photos d'identité pour l'abonnement, Rolland avait son air têtu des périodes difficiles, sourcils froncés, minuscule sourire de façade, traits tirés, qui disait combien il avait dû se mobiliser pour son immersion. Le conducteur du car renonçait en général à déchiffrer le coupon en carton de la dimension d'une carte bancaire. La ligne 17 partait de Carpentras et desservait L'Isle sur la Sorgue, Cavaillon, Aix en Provence et Marseille. Pour ce qui concernait son trajet de L'Isle sur la Sorgue à Aix, il fallait une heure à l'aller et souvent plus le soir avec des dérapages prévisibles le jeudi et le vendredi soir. Le matin à L'Isle, deux ou trois olibrius au mieux n'osaient ni se dire bonjour, ni même se regarder. Les lycéens s'arrêtaient à Cavaillon, les étudiants à Aix. Les victimes de la mobilité forcée comme Rolland et peut être quelques retraités de permis de conduire composaient également cet ensemble hétéroclite.

Durant ce parcours matinal, il retrouvait cette formidable qualité de lecture avec l'esprit clair et l'attention qu'il avait connue il y a quinze ans quand il prenait le vieil omnibus de la ligne ferroviaire entre Avignon et Marseille qui passait par la côte bleue, le quartier de l'Estaque et les ports. Ces lectures de l'éveil se déposaient en douceur dans le corps entier. Chaque page tournée trouvait avec une facilité déconcertante une mémoire de chair et de raison. S'ajoutait un plaisir profond de gagner du temps sur la nuit, sur le monde endormi. En lisant, il organisait une contrebande nocturne avant de commencer à travailler. Il arrivait là où les autres commençaient, avec sa besace déjà pleine. Il pouvait prendre le risque de perdre son temps ensuite sans trop de regrets. C'était sa bouée de sauvetage pour naviguer en journée périlleuse. Il gagnait son sourire de huit heures en arrivant à la gare Saint Charles de Marseille, en descendant l'escalier monumental, en contemplant le centre-ville puis le Boulevard d'Athènes. Il poursuivait son ambition lointaine, comprendre toujours un peu plus, aussi souvent que possible et avec ses moyens, ce monde énigmatique. Le savoir des livres n'éclairait pas seulement sa faculté de raisonner, il aiguisait aussi sa volonté de faire, son pouvoir d'agir. Pas immédiatement bien sûr, le paiement était toujours différé. Il pensait que les connaissances devaient s'arranger entre elles sans se soucier de faire savoir selon quels accords étaient scellées leurs connivences. Il avait vu, il y a quelques années, un film étonnant tourné par des Japonais. On voyait parfaitement deux neurones se connecter par leurs synapses. Il imaginait que la lecture agissait ainsi, permettant à des réseaux de connaissances de faire des liens. Il voyait le

fil de la navette du métier à tisser faire des nœuds entre la chaîne et la trame, pour dessiner un motif qui n'apparaîtrait que lorsque l'œuvre approcherait de son achèvement. Il ne saurait jamais exactement quand réapparaîtrait le bénéfice d'une lecture. Il y avait là une énigme qui le séduisait, qui faisait qu'aucune lecture ne pouvait être inutile. Dans la nuit du train hier, celle du bus aujourd'hui, il résistait le plus possible à la fatigue pour ces raisons-là. Il approchait le livre pour mieux l'exposer à la lumière de la liseuse. Il revenait sur un paragraphe en s'apercevant qu'il pensait à autre chose. Il posait sa main bien à plat sur les feuilles pour faire remonter la sensation du papier. Il regardait un instant par la fenêtre pour vérifier que dehors personne n'avait encore songé à sortir de sa maison. Il reprenait de plus belle, pour déposer entre les signes, les traces bleues de son regard. Il lui fallait très souvent après s'être installé, revenir voir le conducteur du bus après le départ, en se déplaçant hasardeusement entre les fauteuils « *Vous pouvez mettre les liseuses, s'il vous plait ?* » Certainement qu'en rentrant tard le soir, fatigué et pressé de revenir chez lui, plutôt que d'actionner chaque interrupteur au-dessus des places, le chauffeur trouvait plus rapide de le faire à partir du commutateur général au tableau de bord. Il avait bien envie aussi de demander de baisser le volume de la radio, et même de l'éteindre. Ces radios commerciales qu'on ne subissait pas dans le train étaient insupportables. Elles resservaient toujours les mêmes chansonnettes, des publicités interminables, et les niaiseries débiles d'animateurs hilares. Il retrouvait dans chaque bureau au travail ce bruit d'ambiance insignifiant. De petits postes à deux sous posés près du sol sur les goulottes avec ce parasitage pas très différent du zin-zin du supermarché, des rues marchandes l'hiver où les jours de fête. Une occupation de l'esprit, un flux continu qui s'agençait si bien avec la télé toujours allumée, le faux journal gratuit tendu avec le sourire vindicatif près de l'abri bus, les fenêtres surgissantes sur Internet. Rien à lire qu'on ne savait déjà, rien à entendre que deux mots et pas plus pour la machine à café. Le ronronnement en arrière-plan d'un tout va bien, tout va mal, tout va. Il avait donc traité le mal dès le début avec des moyens forts, pour repousser le plus loin possibles cet ennemi sournois. Il avait acheté un *i-pod* pour se couper du bruit du bus et s'isoler à la surface du papier. Il avait ainsi pour lui les Suites pour violoncelles de Bach, la Flûte enchantée, Norma. À partir de Salon-de-Provence, Il pouvait capter Fip et arriver placidement à Aix avec la voix au timbre doux, la même depuis quarante ans qui annonçait ou commentait quelques morceaux surprenants, un concert où il n'irait jamais, les embouteillages parisiens. Il enviait presque ces tracasseries tant la voix suave qui lui succédait était efficace pour les réparer. À la descente du bus, l'atmosphère était toujours surprenante parce qu'il avait dû fermer trop tard et précipitamment son livre à cause du chapitre à finir ou de la page à tourner. Il devait réunir rapidement quelques affaires, son crayon et son stabilo qui avaient glissés sous le dossier, un étui de mouchoirs en papier. Il sortait de son cocon et tirait

les pans de sa veste, en remontait le col. Il avait toujours un peu froid. De petites grappes humaines pressées se dispersaient dans tous les sens, en marchant vite entre les bus. Il aurait peut-être fallu qu'il prenne leur pas, mais il avait une autre envie. Il se laissait malmener par cette nouvelle étape, cette impression d'être perdu pour profiter de ce désordre afin que remontent les meilleures impressions de lecture. Il empruntait la rue des Allumettes avec l'ancienne fabrique à gauche, ce bel ensemble de mesures rénovées en Cité du livre. Il s'arrêtait ensuite dans un petit snack. Il aurait préféré un café traditionnel. Une femme au fond préparait les sandwiches avec un regard charmant et rieur. Lui, de dos, cuisinait les plats, jetait un coup d'œil rapide et se dirigeait vers la machine à café. Un euro vingt, il comptait sa monnaie les yeux baissés. Rolland prenait son café sans un mot. La radio, toujours la même ou à peu près, mais avec un volume plus élevé, était toujours aussi insupportable. Il fuyait vers la terrasse, tasse en main. Il avait un petit quart d'heure pour reprendre son livre et se mettre en appétit avec un nouveau chapitre. Une femme s'asseyait guère après lui, toujours à la même place. Elle décalait la table de la vitrine et se glissait sur la chaise. Elle fumait de longues cigarettes blondes et maniait son téléphone avec les pouces. Mais surtout, il y avait une femme près du pilier. Elle était là avant qu'il arrive. Elle portait une blouse verte des ménages et une veste sans manche par-dessus. Elle était assise avec café et croissants. Elle attendait. Il ne tardait pas à venir. Même âge, entre quarante et cinquante ans. Il arrivait fatigué. Il avait tout fait pour reprendre son souffle, mais sans succès. Il passait devant elle sans la regarder et allait vite au comptoir. Puis, il s'installait en face d'elle. Ils fumaient tous les deux. C'est lui qui parlait, nerveusement, avec des œillades à gauche et à droite. Elle ne répondait qu'avec son visage, par de lentes mimiques. Il avait gagné du temps sur sa tâche, Rolland l'avait compris au bout de quelques jours. Il balayait les trottoirs avec son copain plus jeune. Ils devaient être d'accord pour que lui puisse prendre de l'avance et venir un moment ici, jusqu'à ce que l'autre le rejoigne, à un rythme normal. Lorsque son copain arrivait et le dépassait, la récréation était finie. Elle et lui quittaient la table et faisaient un bout de chemin ensemble. Ils étaient amants, Rolland l'aurait parié. Ils se retrouvaient et c'était magnifique. Ils avaient besoin tous les deux de ce plaisir gagné. Il avait envie d'aller leur dire que c'était beau pour lui de voir leur manège, cette complicité réglée à la seconde, cette entente qui devait être si importante dans leurs vies, qui devait faire supporter autre chose lui avec des phrases rapides et elle avec son corps qui acquiesçait. Des choses incompréhensibles qui faisaient du bien. Rolland reprenait son chemin car il ne lui restait que quelques minutes. Il pressait le pas jusqu'à l'avenue Mozart, en tournant à gauche à l'angle de l'école de danse grise. Ils n'étaient que quelques-uns sur l'avenue. Ils ne se croisaient pas car ils étaient trop loin les uns des autres. La grille d'entrée était tout là-bas, il la voyait. Il y avait souvent un peu d'air. Il marchait avec la musique dans les oreilles, souvent c'était un moment

Jazz sur Fip. Il descendait en rythme les escaliers vers le parvis et une porte discrète à droite. Il passait sa carte d'accès devant le lecteur et la porte se déverrouillait. Il posait son casse-croûte dans le petit réfrigérateur où il y avait déjà d'autres sacs en plastique. Dans le couloir, il serrait des mains sans visage « *bonjour, ça va ?* » Il entra dans son bureau. Il était un peu moins de huit heures à la pendule au-dessus de la porte. Après le café en bas ou en haut, il ne savait toujours pas, l'apprentissage reprenait. Il ne comprenait pas quand il fallait monter au zéro, ou descendre au -1. De nouveaux détails, encore plus, s'accumulaient. Claude avait des ressources. Il était inépuisable question détails. Quand Rolland commençait à se familiariser avec le logiciel de simulation, qu'il pouvait enfin construire une situation initiale et simuler à peu près une solution technique, ils passaient au devis, à l'inventaire des matériels possibles, du chiffrage des coûts, des courriers, de la lettre d'accompagnement. Il était à nouveau perdu par le maniement complexe des logiciels, les procédures qu'il fallait détourner pour obtenir un résultat, les phases successives, sans liens pour lui. Il manifestait beaucoup de bonne volonté, mais il le faisait de la même manière avec un jeune technicien de vingt-cinq ans, avec un ancien de la boîte, avec quelqu'un issu d'un autre métier, avec un collègue chargé d'affaires et de passage pour grappiller quelques informations, avec un client, un lotisseur, ou avec lui. Il avait une façon d'expliquer, une seule et il pouvait la répéter à l'identique au mot près sans la moindre trace d'essoufflement. Rolland s'apercevrait plus tard qu'au lieu de le former avec des affaires simples, il avait tout de suite travaillé sur des dossiers complexes pour lesquels l'équipe était elle-même en difficulté. Au lieu de cela, on appliquait de la manière la plus stupide le principe de l'immersion. On ignorait ce que doit être un apprentissage, la progressivité des acquisitions, les paliers nécessaires, les évaluations intermédiaires. Cette situation était d'une brutalité inouïe et Rolland avait tout le loisir de l'apprécier depuis les hésitations de Charles le jour de son arrivée. En effet, il était toujours l'analyste de situations sociales où il devait avec peu de matière sur la réalité de l'activité, parvenir à accompagner des groupes de cadres, des travailleurs spécialisés ou des personnes en grande difficulté. Maintenant, il était plongé dans cette réalité et ce n'était plus de quelques heures dont il disposait, mais de journées entières. L'activité se déroulait cette fois-ci devant lui. Il était plongé dans la matière même sans rien attribuer à la naïveté, à l'ignorance ou au hasard. Ce qui se passait était prévisible et souvent vérifié dans la foulée. Les actions se présentaient à lui décomposées. Le scénario qu'il pressentait était inexorable. Les journées s'accumulaient et le film quotidien du travail était bloqué sur un ralenti douloureux. Un livre reprenant un slogan de 68 était sorti cette année-là chez P.O.L. *On ne peut plus dormir tranquille lorsqu'on a une fois ouvert les yeux*. Il le voyait encore à l'entrée de la librairie *Vents du Sud* dans le centre ancien d'Aix. À treize heures, La porte d'entrée s'était refermée derrière lui et le titre bleu sur trois lignes occupait la moitié de

la couverture blanche et fragile de l'éditeur. Ses bras n'avaient pas pu quitter le long de son corps, ses mains pesaient des tonnes devant cette formule. Il n'avait pas ouvert le livre, ne l'avait même pas feuilleté. Il préférait en rester à la douleur de ce titre et dans le bus lire en ce moment le conseil d'un ami *Propos sur le bonheur* d'Alain.²⁹⁴ Dès la première page dans *Bucéphale*, Alain racontait qu'un enfant criait et ne voulait pas être consolé. On essayait par de multiples moyens de le calmer jusqu'à ce que la nourrice découvrit une épingle, ce qui lui permettait de conclure « *Mais ne dites jamais que les hommes sont méchants ; ne dites jamais qu'ils ont tel caractère. Cherchez l'épingle* ».

1.9. - L'EQUIPE

Continuellement, les chargés d'études venaient demander assistance à Claude. Il s'agissait principalement des jeunes, Benoit, Julien, Léo ou Enzo, un cartographe arrivé depuis juin. Ils s'arrêtaient à l'entrée du bureau, attendaient un instant immobile. Un petit silence se trouvait suspendu dans l'encadrement puis Claude se tournait systématiquement vers la question potentielle en détaillant par la rotation des yeux puis du visage et enfin du buste, ce qu'il lui en coûtait de s'arracher de son dossier complexe pour résoudre le simple qui le dérangeait. Il n'attendait même pas la fin de la question et s'engouffrait dans sa logique à lui. Elle s'articulait toujours sur un point de vue technique et en référence à des pratiques de construction des réseaux électriques. Il laissait entendre en arrière-plan de son discours une expérience sur ce plan et ne manquait pas de donner une multitude de détails. Connaissant la carrière de Claude, cette position tenait de l'imposture et sa partition n'en était que plus théâtrale. Rolland notait d'ailleurs de notables différences selon les jours. Bien que laissant voir le contraire, Claude éprouvait un plaisir non dissimulable à être sollicité ainsi toute la journée. Cela durait quelquefois une demi-heure et pendant ce temps Rolland soufflait. Il reprenait son affaire en revenant en arrière dans le processus. Mais il n'y parvenait pas car en entendant trop ce qui se disait par ailleurs. Il abandonnait rapidement et se laissait gagner par ce monologue. Rarement il en tirait un quelconque profit. Il travaillait en fait dans une gare d'aiguillage et l'ensemble de la circulation était incompréhensible de cet endroit. Les demandeurs n'étaient eux aussi guère satisfaits. Ils repartaient l'air dubitatif. Il les connaissait mieux désormais. Ils n'osaient pas défendre un point de vue parce qu'ils arrivaient eux aussi perdus. Ils finissaient par abandonner leur question préalable et se trouvaient avec plus de problèmes qu'en arrivant.

²⁹⁴ CHARTIER E. dit ALAIN (1985), *Propos sur le bonheur*, Paris, Gallimard, coll. Folio Essais.

Benoit avait des yeux perçants et l'air déterminé. Il avait été apprenti en BTS électrotechnique dans ce service pendant deux ans. C'était un garçon travailleur et d'un milieu modeste. Officiellement, Claude devait être son parrain de stage. Sa référence avait été Jean, bientôt à la retraite, qui n'était là qu'entre des périodes où il soldait ses congés annuels. Rolland voyait bien pourquoi le parrainage s'était déplacé. Jean était un technicien à l'ancienne. Entré avec un BTS, il avait fait l'essentiel de sa carrière en exploitation. Il avait une grande connaissance des réseaux. En fin de parcours, il avait fait un travail d'encadrement pendant une période, parce que ça arrangeait et qu'il fallait quelqu'un qui puisse manier les hommes et les techniques. Comme à de nombreux autres, on lui avait fait comprendre, lourdement et en plusieurs séquences, qu'un poste de cadre ne se gagnait pas au talent. Il l'avait raconté à Rolland. Il n'était pas en colère. Il n'avait pas de nostalgie. Il avait tous les repères qui structuraient une vie en bleu avec un solide attachement au syndicat CGT. Il occupait le poste d'assistant de Richard. Il regardait fixement Rolland en faisant bien comprendre que c'était pour attendre, se laisser glisser doucement. Jean avait été durablement atteint par les mimiques *Des visiteurs*. Il se tordait la bouche, tantôt façon Comte Godefroy de Montmirail, quelques fois tendance Fripouille. C'était très efficace. Ses rires étaient éclatants. Jean débordait de toutes parts dans ce sous-sol. Ce n'était pas sa place. Il transmettait à Benoit et aux autres jeunes. Non pas un métier qui avait disparu mangé par la fonction, mais plutôt une culture, avant qu'elle ne passe aux oubliettes. Il exprimait ce ressenti d'une phrase « C'est le paraître qui gagne, c'est comme ça. » En juin, Benoit avait obtenu son diplôme avec un parcours sans faute. On lui avait un peu dit, on ne dit jamais vraiment, qu'il pourrait être embauché. Lorsqu'on avait beaucoup de dossiers à traiter, on l'embauchait, c'était sûr. Si on en avait moins, ce n'était plus possible. Les messages venaient un peu de partout, de M. Richard, de Charles ou de Claude. Jean avait dû pousser, c'est sûr. On lui avait dit qu'on se battrait, l'ennemi était à Marseille peut-être, à Montpellier certainement, dans des services aux acronymes insensés, où des anonymes ne savaient pas mais décidaient. Ce pauvre Benoit était ballotté et avait pensé très fort que les efforts durant ces deux années, à rester bien après l'heure, à s'impliquer, méritaient un autre traitement. Bien au contraire on lui avait fait passer un été terrible. Après ce périple, Benoit avait été embauché le 1^{er} septembre. Déjà, Il consultait le catalogue des vacances du Comité d'entreprise. Il comparait. Il faisait des projets de vacances. Il imaginait l'achat d'un appartement. Il était en chemin sur la piste de Jean. Rolland le voyait faire ses comptes avec des calculs simples et un réalisme accablant. Il additionnait un crédit immobilier, un crédit automobile, les assurances, le téléphone mobile, un budget nourriture, quelques sorties. Et son salaire était largement dépassé. Dépité, il envisageait des solutions farfelues. Benoit était un pragmatique, il parlait de tout cela entre deux dossiers ou à la pause-café. Rolland lui faisait

remarquer avec cynisme qu'un mariage et deux gosses rendraient la chose possible. Il enfonçait le clou en le regardant bien dans les yeux. Lui voulait être un futur Jean mais ce genre n'existait plus. Rolland pouvait être une espèce de Jean, sans ses compétences techniques mais avec l'esprit maison. Il le reconnaissait comme tel avec étonnement et l'exprimait avec une franchise touchante : « *Je t'écoute. Je ne sais pas si ce que tu dis est vrai. Ça a l'air tellement limpide, mais je me méfie. Tu le dis tellement bien. C'est convaincant et je me demande si c'est ce que tu dis ou si c'est ta manière de le dire.* » Un matin où il était dans une colère policée contre les difficultés pour faire leur travail, il lâcha « *Mais ils ne savent pas ce qui se passe là-haut ?* » Rolland observait son interrogation au bon sens imparable, son visage tendu et ses yeux pointus derrière ses lunettes. Son attente appelait une réponse toute aussi claire. Il lui répondit que non, ils ne savaient pas et peut-être même que cette réalité-là ne les intéressait guère. C'était comme ça dans toutes les grandes entreprises aujourd'hui. La réalité du travail ne remontait plus vers la hiérarchie que par des données chiffrées, c'est-à-dire à peu près rien.

Quant à Rolland, il était pris par un vrai découragement. Il n'osait plus poser des questions. Il constatait que ses collègues étaient plongés dans des difficultés inextricables alors qu'ils avaient un à deux ans d'expérience et un niveau en électrotechnique bien plus élevé que le sien. Il se demandait ce qu'il faisait là et avait des doutes sur son utilité dans ce couloir, si c'était bien sa place. Il peinait maintenant pour se lever le matin. Il avait l'impression de venir à reculons. Il en avait fait un silence. C'était une boule de coton, un bouchon à l'estomac qu'il gardait tout le matin. À midi, il l'emportait dehors pour essayer de s'en débarrasser. Il montait sur le parvis et respirait profondément. Il fuyait par le porche en titubant presque. Il descendait les marches entre les bâtiments et retrouvait le soleil éclatant autour du rond-point, le flux des voitures et surtout les gens, là tout près. Ils ne faisaient que passer, ils allaient quelque part. Ça lui faisait du bien de le croire. Il montait ensuite l'avenue Juvenal en forçant le pas pour inventer une fatigue à son corps. Il l'éprouvait. Il sera gentil son corps, il va diffuser ce que sa chair ne veut pas. Il remuait le tout dans ses pas. L'écho des voix résonnait contre les murs de la rue Lapière, accrochait des points d'interrogation aux façades. Il ne marchait pas, il diluait. À l'angle de La Poste, il filait vers l'avenue des Belges. Il y avait du monde, de plus en plus de monde. Sur la place de la Rotonde, il prenait un rythme qui n'était pas le sien, celui des gens de la ville. Il s'arrêtait sagement aux passages piétons. Il attendait au signal rouge et ne traversait que quand il ne devenait vert. Il était aux ordres. Il pouvait entrer dans le centre historique par la rue Espariat, jusqu'à la place des Augustins. Les petites rues pavées exigeaient de se faufiler, d'être attentif, de choisir sa trajectoire. Quand il y avait du vent, ce n'était pas le même que chez lui qui arrachait tout, qui appelait la révolte. Ici, on était à l'écart. Il tourbillonnait, ce n'était qu'un reste. Il soulevait tout juste les feuilles. Il ne ployait pas les arbres jusqu'à menacer

de les déraciner. Il ne cassait pas les branches, ne soulevait pas les tuiles en terre cuite. Il n'y avait pas de pierres pour les garder en place comme sur les vieilles toitures de la vallée du Rhône où le mistral jouait à rendre fou. Rolland arriverait à faire disparaître les sons distincts pour n'entendre que le bestial. Il y aurait un désordre total, la possibilité d'une fracture. Ce mistral qu'il aimerait trouver aujourd'hui, il devait ressembler à ce qu'éprouvent les marins dans la tempête. Il ne savait pas, ne connaissait pas, mais c'était certainement cela. L'impression d'être perdu dans la nature, de côtoyer au plus près la violence terrible des éléments. Le sentiment de ne rien faire d'autre avec son gouvernail que de prendre une veine et d'aller vers son maximum pour pouvoir en sortir. C'était exactement cela, être dans ce qui dépasse tout. Passer ailleurs, sortir de cette humanité, être tordu, traversé, disloqué, arraché et faire disparaître toute trace de raison. Se laver dans ce tambour désordonné et sentir à chaque bourrasque son soi malaxé ou mâché.

Rolland passait devant la librairie près de la Mairie, puis celle de l'Université où d'ordinaire il serait entré. Elles n'étaient que des prétextes pour être venu par ici. Il n'avait plus le temps. Il contournait un pâté de maisons et reprenait la direction du travail. Il longeait le boulevard de la République et la traverse Moreau pour revenir par l'avenue Mozart en passant par les avenues de Bath et de Grenade. Il avait fait un grand tour dans Aix sans manger pour remettre en marche sa logique et c'était sa méthode. Quand il était au fond, il trouvait heureusement cette ressource d'un mouvement entre l'intérieur et l'extérieur, sa peau donnée en pâture à ces perfusions constantes. C'était son moteur ultime d'avancer à la godille, son alchimie intérieure. Dedans, il y avait une fragilité qui le faisait souvent douter. En haut, sa curiosité. Tout le reste de son être s'arrangeait avec les circulations. C'était aussi le thermomètre personnel de ses distillations sociales. Il vivait avec cette particularité, plus ou moins assimilé avec les années. On ne pouvait pas vraiment dire qu'il en avait conscience.

Rolland descendit au -1 par les escaliers sur le côté de l'entrée vitrée. Ses collègues finissaient leur repas dans la pièce qui faisait office de réfectoire. Les chaises étaient dépareillées avec un rebus de différentes salles de réunion. Elles étaient tachées, les tissus fatigués, le look dépassé. Ils revenaient encore sur les mêmes questions et il n'avait toujours rien à dire là-dessus. Enzo lui adressait une question qui ne devait pas interroger que lui « *Mais tu fais quoi toi là ?* » Rolland reprit discrètement sa respiration. Il n'avait que son silence et là ce n'était pas ce qu'ils attendaient. Il fallait qu'il lâche quelque chose « *Comme toi Enzo. Je gagne ma vie comme je peux.* » Enzo était arrivé de la cartographie depuis trois mois. Pour tenter d'échapper à l'ouragan de détails de ces derniers jours, Rolland lui avait demandé de l'aider. Il voulait faire un dossier simple du début à la fin, de la demande au résultat sans subir l'avalanche de Claude. Enzo avait accepté avec une gentillesse réconfortante. Il était plus jeune

que lui, la quarantaine. Il avait une pratique confirmée de la vie de bureau. Il était organisé et savait toujours donner l'impression d'être absorbé par un dossier délicat. La main enroulée autour de sa bouche, le sourcil froncé, les rides au front, il pouvait garder cet air quelque que soit son occupation, pour son compte ou pour son travail. Il avait le rythme, le bon tempo des bureaux. Il savait ne pas aller trop vite, ne pas prendre de retard. Il avait un art consommé de la régulation des piles de dossiers. Enzo lui avait fait une démonstration utile. Il simulait une extension, choisit les sections de câbles, réalisait les connexions. Le transformateur électrique n'étant pas assez puissant, alors il le changea immédiatement. Puis, il fit calculer à l'application les résultats des simulations. Il indiqua où il fallait lire le résultat des chutes de tension. Il fit le plan de la solution, puis commenta l'élaboration du devis pour le client. L'imprimante débitait déjà les courriers et ils allaient déposer le dossier à la signature de Claude. Cet après-midi-là, Enzo l'avait réparé dans ce bureau qu'il partageait avec Benoit et Julien « *Je ne comprends pas pourquoi vous repassez toujours par Claude.* » Ils dressaient tous les trois l'oreille. Enzo le regardait avec son visage penché pour manifester son intérêt. C'est vrai que tu es en première ligne lui dit Enzo « *Tu vois tout ce qui se passe depuis que tu es arrivé et tu en penses quoi ?* » Rolland s'était relevé parce qu'il ne voulait pas jouer à cachette entre les écrans, n'apercevoir que des parties de visages et des fragments d'expressions pour ne donner que sa voix peut-être « *C'est fou, vous avez tous des qualités et Claude vous les passe à la moulinette de sa vision. Vous ressortez avec un dossier à refaire. C'est du gaspillage.* » Il se retenait en les observant. Il pouvait le faire car s'ils occupaient leurs regards et leurs mains, c'était pour mieux écouter « *Pourquoi ce n'est pas toi Enzo qui renseigne avec ton expérience de cartographe. Benoit tu as le goût des questions purement électriques. Et toi Julien, tu as travaillé plusieurs années dans un bureau d'études, tu sais ce que c'est que travailler vite et avec efficacité. Léo, il a des aptitudes pour le terrain et ça lui plaît. Et Christian trente ans de boîte, il connaît bien le réseau.* » Ils regardaient maintenant dans le flou, ils réfléchissaient. Son ton et ses mots devaient les surprendre. Ils n'étaient pas habitués « *Il faudrait se servir des qualités de chacun dans son domaine. Il faudrait élaborer une expérience commune à partir de ça.* » Rolland pensait un instant que c'était Enzo qui l'avait questionné et qu'ils écoutaient tous les trois avec trop d'attention pour ne pas en remettre une couche « *Il faudrait échanger, confronter directement entre nous les problèmes et partager nos solutions techniques. Cela vous éviterait de repasser sans cesse par la case Claude. Des repères pour monter un vrai groupe de chargés d'études, où chacun a sa place, apporte à l'ensemble. Mais d'abord en contrebande, sans le claironner. Il faudrait le faire entre nous. Avec Claude, ça ne va jamais. Il vous ramène toujours à une vision de terrain qu'il ne maîtrise que moyennement parce qu'il ne fait qu'en parler. Il n'a jamais travaillé en exploitation. Et vous, n'avez pas assez d'arguments pour le disputer. Il*

faudrait se référer aux règles, faire le lien entre les problèmes et les règles. Mais, le faire pour nous. » Il s'arrêtait là. Ils étaient sans voix et il était sorti du bureau pour les laisser avec ça sans que l'on ne glisse vers des banalités.

Rolland prenait peu à peu le rythme du couloir. Il tapait continuellement ses codes secrets d'accès au réseau informatique, du logiciel de messagerie et de chaque application, à chaque mise en veille, sans cesse. Il n'oubliait plus le badge à chacun de ses déplacements. Il circulait toujours avec une feuille en main, un dossier, c'était le tic du chargé d'études occupé. Il plaisantait de tout et de rien. Il lisait les mails qui circulaient entre eux, des films ou des photos, rarement avec un sourire, au point de les supprimer sans les ouvrir. Il allait boire le café du distributeur à huit heures, à dix heures, à treize heures trente et à quinze heures. Selon les jours et la composition du petit groupe, la conversation était footballistique et ne tardait pas à glisser vers un racisme tout à fait ordinaire. Il savait la colère qu'il y avait derrière, rien de plus et toujours les mêmes histoires stupides depuis trente ans. Avant il s'énervait. Il avait eu sa période où il essayait de convaincre. Il y avait aussi le machisme à la petite semaine avec le même visage fermé, toujours les yeux baissés. Il attendait que ça passe et en ne disant rien cela ne durait pas trop. Il lui semblait aujourd'hui que tout cela arrivait parce qu'on ne parlait plus de soi, qu'on mâchait les mots d'autres qui péroraient à la télévision, qui alimentaient les peurs de caniveaux. Ils devenaient un écho avec de la rage, de la bave et surtout du désespoir. Ce n'était pas comme un livre où il fallait faire l'effort de se raconter une histoire, où il y avait des blancs, des silences, où il fallait traduire constamment ce que l'auteur avait voulu dire, où les personnages ne se comportaient pas mécaniquement. Tout cela faisait penser. Mais la télévision, internet, le journal qu'on donnait sur le trottoir étaient vide de tout cela. En regardant les images, les slogans, les petits bouts d'informations, on n'avait plus rien à dire. On n'apprenait pas, on ne faisait que répéter.

Léo avait vingt-sept ans tout juste. Les cheveux levés comme les blés, façon bande dessinée. Il portait des lunettes aux montants modernes et de couleur, des vêtements amples. Il accrochait son regard à ce que disait Rolland qui le questionnait de temps en temps pour savoir si cela l'intéressait toujours. Il le manifestait alors avec une grande vivacité. Léo et Rolland avaient noué rapidement des liens d'amitié. Peu de temps après l'arrivée de Rolland dans le service, il avait remarqué un jour que Léo était très nerveux car M. Richard l'avait convoqué au cube de la Duranne. Il avait demandé le matin un véhicule bleu pour s'y rendre. Son visage était inquiet. Il en parlait avec un peu de vantardise à la pause mais ne finissait pas vraiment ses phrases. Au repas dans le coin cuisine, ils traînaient tous les deux en finissant leur dessert « *Tu es convoqué pour quel motif ?* » Il était tout étonné comme si on lui parlait d'une autre planète « *Mais au téléphone, on ne m'a rien dit.* » Rolland avançait prudemment qu'il aurait pu le

demander, que ce n'était pas inconvenant, qu'on le lui aurait indiqué « *et tu comprends, tu aurais moins flippé. Tu aurais pu te préparer. Il suffit de demander !* » Se préparer pour Léo, c'est faire des hypothèses sur le motif de l'entretien. Il imaginait que M. Richard avait été décisionnaire sur son recrutement et qu'il voulait peut-être savoir comment cela se passait, avoir un retour sur une décision qu'il avait prise il y a quelques mois. Léo voulait parler de son salaire et aimerait un travail plus en rapport avec son goût du terrain. Rolland l'encourageait à dire tout cela, mais en lui conseillant de ne pas le poser comme un problème dont M. Richard allait se protéger. Rolland voyait Léo végéter devant les écrans. Ce travail sédentaire et administratif ne correspondait du tout à sa nature. Rolland lui proposait une approche un peu différente « *Il faut que tu apportes des solutions, pas des problèmes. Tu devrais dire que tu veux des responsabilités, être plus impliqué, plus près du terrain pour agir. Évidemment que cela suppose une amélioration de ton salaire mais ils ne veulent pas entendre cela.* » Il comprenait Léo. Il comprenait avec son corps. Il était maintenant debout et il faisait des moulinets avec ses bras « *Ah ouais, c'est pas con.* » Il était prêt à partir, les poings serrés. Il prenait son élan. Juste avant son premier pas, Rolland l'arrêtait du regard « *Et tu pars comme ça. Sans rien ?* » Il ne comprenait pas, il regardait sa veste « *Tu crois que j'aurais dû m'habiller autrement ?* » Rolland lui faisait remarquer qu'il partait les mains vides. Il n'avait pas de carnet de notes et pas de stylo. Il bredouillait une réponse en voyant tout de suite qu'il ne convainquait pas. Il se redressait et ses yeux étaient brillants en repensant à son embauche « *Pour le recrutement, je m'étais préparé comme une bête. Super bien habillé. J'avais tout préparé. Et pour les entretiens, j'ai été au top. Charles m'a dit que je leur avais fait une grosse impression. J'étais dans les meilleurs.* » Mais là, il partait comme on va bavarder. C'était compliqué de voir qu'il traitait cette rencontre comme s'il allait au bar, boire un café avec son directeur, discuter le bout de gras sur l'air du temps. Alors qu'un entretien professionnel, ce n'était pas la tarte à la crème de l'évaluation annuelle. Il n'y en avait pas tant que ça dans une carrière. Il hochait sa tête pleine d'intelligence Léo. Il avait travaillé plusieurs années dans une entreprise de location de photocopieurs. Il les dépannait. Il avait bien été obligé d'apprendre à écouter les quelques phrases échangées au moment où il arrivait. C'était avec cette matière qu'il cherchait. C'était là, derrière les mots, la façon dont ils étaient exprimés, que se cachaient des pistes pour le dépannage. Il gagnait beaucoup de temps avec de l'attention. Rolland lui conseillait de prendre un bloc et un stylo. Il n'y aurait rien écrit sur la feuille, car il ne l'avait pas préparé. On ne pouvait plus revenir là-dessus. Quand il serait là-bas, au lieu par exemple de s'enfoncer dans une chaise, il chercherait où poser ton bloc et il verra alors que M. Richard poussera ses dossiers pour lui faire de la place. De fait, il sera bien droit et la tête haute. Il notera au moins un peu ce qu'on lui dira. Il fera répéter pour noter exactement ce qu'on lui a dit. Et du coup, même si cela

lui déplait un peu, bien qu'il ne sache pas vraiment pourquoi, M. Richard verra qu'il note ce qui est dit et lui aussi, il ne dira pas n'importe quoi. Quand il est intéressé, Léo a des yeux tout pointus, il avance la tête, il serre les lèvres. Rolland essayait d'enfoncer le clou, il restait encore un peu de temps pour lui faire remarquer la différence entre les questions de comportement avec lesquels on les bassinait continuellement, avec de la communication de bazar. Il lui avait dit d'où il avait sorti tout cela pour qu'il le rattache bien à des anecdotes. Il avait filmé des assistantes sociales qui recevaient des usagers. Ce qu'il lui disait, c'est ce qu'il avait vu pratiquer par des professionnelles de l'entretien. C'était ce qu'elles disaient de leur métier quand elles avaient de l'expérience. Et il assurait Léo qu'une assistante sociale avait toujours un bloc devant elle et un stylo à la main. Papier et stylos sont des outils, il fallait s'en servir comme d'outils. Les gens tenaient compte de ce que l'assistante sociale écrivait ou n'écrivait pas. On le voyait parfaitement sur les images. Quand elle notait, ils ralentissaient la fréquence de leur parole. Ils sentaient que c'était important, alors ils veillaient à ce qu'elle ait bien le temps de l'écrire comme il faut. Elle alternait la prise de notes et l'écoute attentive, les yeux bien dans les yeux. Elles étaient très soigneuses. Elles utilisaient des couleurs. Souvent, elles notaient d'une couleur différente ce qu'elles auraient à faire. Elles faisaient des marges. Elles ne se rendaient pas forcément compte de tout cela. C'était l'expérience qui faisait le métier. Rolland faisait des efforts pour expliquer à Léo. Il voulait qu'il se rende compte que ses conseils n'étaient pas de vulgaires recettes. Il avait lui aussi appris des autres. Il en avait peut-être fait beaucoup, mais Léo pouvait encaisser car il avait de l'appétit. Il s'était perdu dans le quartier de la Duranne et il avait dû téléphoner à Patrick pour se faire guider par téléphone. Il l'avait certainement déboussolé. Le soir, Rolland l'avait croisé dans le couloir « *Super tes conseils, ça a marché. Super, rien à voir. Alors là, rien à voir !* » Il riait mais cela n'avait pas été que super.

Julien n'était guère plus vieux, la trentaine juste passée. Il voulait être sûr de lui. Il abattait les dossiers. Il travaillait avec les méthodes d'un bureau d'études où il avait passé sept années. Il disait que le plus important, c'est la volonté des individus « *si on veut, on peut.* » Quand il était arrivé, quelques mois après Arnaud en fin d'année 2008, il avait beaucoup énervé l'équipe et le marqueur était encore très fort dans les mémoires. Il disait avec ce qui avait été interprété comme de la suffisance « *je sais, je sais !* » Il était marié. Rolland voyait bien qu'il écoutait, mais ça l'énervait. Il ne voulait pas perdre ce temps. Il voulait agir. Agir d'abord.

L'équipe de chargés d'études était donc constituée de Charles et son assistant Claude qui venait d'être nommé en remplacement de Jean. Il y avait aussi Enzo, Benoit, Léo, Julien, Rolland et enfin Patrick qui aurait bientôt cinquante ans. C'était un carré bien compact de cent dix kilos. C'était un pur produit de l'entreprise où il avait fait toute sa vie professionnelle. Il avait une franchise dévastatrice. C'était un ancien chargé d'affaires. Un homme de terrain qui

avait glissé progressivement jusqu'au -1. Il était passé par une succession de phases, d'un travail technique et concret à cette fonction bureaucratique et abstraite. Il pouvait faire ce travail parce qu'il avait fait l'autre. Il avait encore une voiture de fonction en fin d'année dernière et allait sur les chantiers. M. Richard avait annulé définitivement les véhicules de service, en considérant que le travail d'étude devait se faire du bureau. Au cours de leur rencontre de l'été, Rolland avait noté cette injonction « *Il faut travailler du bureau, on peut aller sur Google Maps. Il y a d'autres solutions !* » Patrick ne se déplaçait plus du tout. S'il lui manquait des éléments, il s'en passait et lançait avec véhémence « *on ne sort plus !* »

Charles et Claude se rendaient toutefois compte que le manque d'information ne permettait pas de traiter correctement certains dossiers. Pour inciter à téléphoner au client, ils demandèrent à faire des « *appels sortants* ». Ainsi, tous mettaient fin à la pause du café avec un tonitruant « *Je vais faire quelques appels sortants, tiens !* » On expliquait beaucoup d'évènements par « *j'ai eu des appels sortants à faire* ». De nombreuses dérives étaient possibles « *Je t'envoie un mail sortant* » ou « *je vais faire un courrier sortant* ».

1.10. - DESORDRES

En juillet, l'entretien avec M. Richard à la Duranne avait permis de tomber d'accord sur la réintégration de Rolland et plus précisément par une fonction de chargé d'études sur les installations de production d'électricité. En octobre une assistante contactait Rolland pour le convoquer à un rendez-vous dans la perspective de l'attribution de ce poste. Il indiquait alors à cette dame que pour le jour proposé, il était absent et en RTT. Au court silence qui lui était opposé, il comprit que sa réponse n'était pas exactement ce qu'on attendait dans de telles circonstances. Il faisait un effort de diplomatie en précisant qu'il avait des obligations personnelles pour lesquelles il ne lui était pas possible de se décommander. On entendait bien, certes, mais tout de même. Enfin, on allait voir. Le rendez-vous fût finalement repoussé. Au travail, il était toujours aussi découragé par la montagne de détails qui tardait vraiment à faire sens. Il demandait à Enzo comment aller à la Duranne à partir du centre, mais n'avait déjà plus le temps de l'entendre car ce rendez-vous mal posé dès le départ le contrariait. Il prit une voiture bleue et l'émotion le gagna de conduire à nouveau une voiture de l'entreprise après si longtemps. Il se trompait donc de sortie sur l'autoroute et réussit à se retrouver dans un bouchon en pleine campagne. Il en était très énervé. Il s'excusa de son retard et on le fit attendre. M. Castor vint finalement le chercher à l'accueil. Il le suivit vers son bureau avec l'impression qu'il ne lui était pas agréable de le rencontrer. Il avait son CV devant lui. Il demandait à Rolland de présenter rapidement son parcours et le prévenait tout de suite que mon manque de

connaissance des réseaux allait poser problème. Rolland avait en face de lui un pur technicien *maison*. Il n'accordait aucun intérêt à son expérience. Aussi Rolland n'avait fait aucun effort et expédiait la chose rapidement et l'autre n'eût même pas l'élégance de lui en être reconnaissant. Il lui posa quelques vagues questions puis abruptement « *Qu'est-ce que vous faites ici ? Vous devriez être formateur ou dans un service ressources humaines.* » C'était une remarque franchement désagréable et cela commençait à faire de trop nombreuses fois qu'il entendait cette version. Et là, ici, c'était une fois de trop. Il le regardait droit dans les yeux en silence. Il poursuivit, satisfait de son effet « *Nous avons besoin d'un technicien expert qui connaisse parfaitement le métier. Nous avons un nombre considérable de dossiers de producteurs d'électricité à traiter.* » M. Castor l'assura alors que le poste ne serait pas pour lui et ils se quittèrent avec une poignée de mains molle et fuyante. Rolland revenait de La Duranne en colère. On l'avait fait postuler. On le présentait comme chargé d'études producteurs. Tout ça pour cet entretien minable. Et quand il passait devant le bureau de Charles, celui-ci l'apostropha « *Alors, comment ça s'est passé avec M. Castor ?* » Rolland n'avait pas vraiment refroidi. Pour la première fois depuis son retour, il sentait la colère lui monter aux joues. Logiquement, il lui disait ce qu'il n'avait pas dit à l'autre. Les efforts qu'il avait faits étaient donc inutiles. Et cette réflexion insupportable « *qu'est-ce que je fais là ?* » qui ne passait pas. Charles ne rigolait plus. Il avait fermé la porte derrière lui « *Jean-Pierre il est comme ça, brut de fonderie. Je lui avais pourtant dit de ne pas y aller trop fort.* » Il prit un ton conciliant « *Nous en avons parlé avec M. Richard. Ça te fait trop loin pour venir tous les jours. Sais-tu qu'il y a un poste de chargé d'études qui se libère bientôt à Avignon ? Tout est réglé. Quand tu seras formé, tu seras muté à Avignon.* » Mais Rolland n'arrivait pas à digérer cet entretien tordu « *Il faudra qu'on en parle avec M. Richard, puisque vous avez déjà changé d'avis en ce qui me concerne.* » Quelques jours plus tard, il retrouvait son bureau à la Duranne. Cette fois, il avait suivi les conseils donnés à Léo ! Il avait préparé leur entrevue. Il avait décidé de passer à l'offensive. C'est la deuxième fois qu'il le voyait et il n'avait pas beaucoup de temps. M. Richard ne savait pas comment débiter l'entretien. Dès qu'il eût dit quelques phrases, Rolland lui demandait la parole et il en fût soulagé en se détendant et en s'appuyant à son dossier avec les mains jointes devant son visage. Rolland détachait bien chaque phrase, en prenant son temps, avec des silences. Il lui faisait savoir qu'il n'était pas content d'entendre constamment qu'il n'était pas à sa place alors que cette place, c'est bien ici qu'on le lui avait proposée. Il lui rappelait l'été dernier. M. Richard voulût alors le convaincre de la proposition que Charles lui avait exprimée. Il fit même une proposition surprenante « *Si vous voulez, je vous l'écris.* » À peine revenu à son bureau, le message était arrivé « *Comme nous en avons discuté ce matin, nous sommes satisfaits de vos 2 premiers mois dans le service et espérons que vous allez continuer ainsi à progresser dans*

votre nouveau métier. Conscient que vous résidez dans le Vaucluse et estimant que vous manquez de connaissances pour un profil chargé d'études producteur expert dans immédiat, nous avons pensé préférable pour vous-même et l'entreprise de vous proposer d'intégrer l'équipe d'Avignon lors du prochain départ d'un salarié en retraite, aux alentours d'avril 2010. Dans cette perspective et dans l'hypothèse où vous continuez à monter en compétence, nous vous proposerons donc un changement de lieu de travail à cette date et une mutation à Avignon. »

Cet événement lui avait donné un coup de fouet. Il avait décidé de ne plus rien laisser passer. Chaque fois qu'il ne comprenait pas, il cherchait par lui-même. Il fouillait la norme C 14-100. Il se procurait les conditions commerciales contractuelles des études. Il demandait des informations à Claude, sans se laisser perdre par la multitude de ses réponses. Il décrochait dès qu'il dérivait. Il demandait des renseignements à ses collègues. Il réussissait à faire quelques dossiers jusqu'au bout. Mais il s'apercevait aussi que Claude ne lui redonnait pas ensuite des dossiers du même type pour confirmer l'acquisition de savoirs. C'était à chaque fois de nouvelles problématiques qui lui arrivaient. Un jour, il constatait que certaines affaires simples à traiter lui étaient données alors qu'il avait peiné pendant des semaines à résoudre des dossiers complexes. Une autre fois, il découvrait par hasard que ses collègues avaient été formés avec des documents d'appui très bien faits, qui auraient pu lui être forts utiles s'il les avait eus à son arrivée. Il observait Claude lorsqu'il répartissait les dossiers entre les chargés d'études et il pouvait mieux comprendre comment il procédait. Il entendait parler de ce métier de chargé d'études et se rendait compte qu'on ne cherchait pas à ce qu'un ensemble de savoirs soient stabilisés, afin de pouvoir les partager et les transmettre. Au lieu de cela, il avait constamment la preuve sous les yeux d'une totale incapacité à hiérarchiser les problèmes et trouver des réponses en rapport avec les enjeux auxquels ils étaient confrontés. Les problèmes techniques étaient certes complexes. Le développement d'un réseau d'électricité n'était pas une mince affaire. L'arsenal juridique, la réglementation, les prescriptions étaient importantes. Cependant, il n'avait pas la naïveté de croire que le désordre qui régnait ne profitait à personne. Trop d'indices montraient qu'on ne cherchait pas à partager le savoir, qu'on ne savait pas le faire, qu'on ne voulait pas le faire. On n'y avait pas intérêt. On trouvait de nombreux documents non datés, sans référence. On ne prenait pas le soin de préciser qu'une note en remplaçait une autre. On empilait des diagrammes, des schémas, des procédures qui se contredisaient grossièrement. Le lien entre les documents papier et les sources informatiques n'était jamais fait. Les fichiers informatiques étaient mal classés. Lorsqu'un problème était résolu entre Claude et un chargé d'études, on n'élargissait pas forcément cette petite avancée au groupe. On pourrait imaginer que les affaires soient plutôt réparties en fonction de leur type : les lotissements, les dossiers en

milieu rural, les puissances entre 36 et 250 KVA, etc. À Avignon, ils étaient organisés de cette façon. Le groupe était plus structuré, plus aidant pour chacun, un collectif existait. Et Rolland comprenait mieux pourquoi Charles avait dit un jour qu'il n'était pas d'accord avec ce fonctionnement. Si les chargés d'études se spécialisaient, ils établiraient directement des liens avec d'autres services, s'organiseraient en fonction de leur tâche.

Rolland se démenait pour arriver à s'en sortir, sans être bien certain d'y parvenir. Il plongeait son nez dans ses papiers. Il était face aux deux écrans, le clavier et la souris. Le dossier qu'il devait traiter était posé à sa droite, des courriers administratifs, des plans, des tableaux, des brouillons. Il lui était impossible de se laisser porter par sa tâche. Il n'avait pas d'autre choix que d'être totalement à ce qu'il faisait, à cent pour cent. Il devait affronter les incohérences, les contre-sens, les impossibilités, les absurdités. Il faisait bien remarquer que la plupart du temps, ils avaient des problèmes de mots. Il exprimait alors que ce n'était pas possible de travailler ensemble quand on n'était pas d'accord à minima sur le vocabulaire. On entendait ce qu'il relevait. On reconnaissait même que c'était vrai. On reprenait incidemment ses propos. Pour appuyer concrètement son hypothèse, Rolland prenait l'exemple d'un matériel de connexion, en repérant que certains parlaient de plages, d'autres de modules. On ne se comprenait pas. Les écarts de langage s'expliquaient par le fait que certains utilisaient les termes du catalogue du fournisseur. D'autres employaient les dénominations utilisées dans les notes techniques internes. L'usage se différençait entre les anciens chargés d'affaires et les nouveaux chargés d'études. On retrouvait des disputes de même nature au sujet de parties de réseau qui étaient ou non des branchements. La question revenait dans des réunions ou à l'occasion d'informations par des services d'appui. Chacun affirmait ostensiblement sa position, schéma à l'appui, mais toujours d'un point de vue singulier. Tous tendaient à généraliser de leur place, sans y parvenir car les controverses n'étaient jamais arbitrées. La multiplication des moyens de communication, la facilité avec laquelle chacun pouvait éditer un point de vue, produisait des discours très différents sur un même sujet. Les mails émanant de différents agents à Marseille, Avignon ou Gap multipliaient les versions au point de se perdre très vite. Des synoptiques, des tableaux, fleurissaient aux quatre coins du service, avec des maîtrises techniques très variables et atterrissaient inmanquablement dans les boîtes aux lettres. Les documents étaient plus ou moins lus et laissent des traces floues. Rolland demandait à Julien ou à Patrick ce qu'ils en faisaient et ils se souvenaient à peine de l'existence des documents. Et lorsqu'un mail arrivait du service cartographie, Charles le réexpédiait *in extenso* aux chargés d'études « *Cette décision fait suite à une FA émise par un EDA avec un caractère de sécurité. En effet, pour des raisons SI liées à une application de l'ACR, il y a un risque d'avoir un nombre de caractères supérieur à 8* ». On se parlait entre soi avec des signes et des codes dont Rolland doutait qu'ils produisaient le même

sens pour tous. Quelques jours plus tard, M. Richard adressa à la centaine d'agents sous sa responsabilité son *Falsh procédure* numéro 3. Sa tentative de traduction devait faire suite à une intense réunion sur ce sujet. Il nous expliquait qu'il ne fallait pas dépasser 16 caractères mais qu'il nous demandait d'en rester à 13 et d'éviter les articles et les chiffres associés aux noms. Il s'agissait en fait de la dénomination des postes de transformation et Rolland constatait que ses collègues ne portaient aucune attention à ce verbiage. D'autre part, le personnel était invité à s'exprimer. Un mail arriva dans les boîtes aux lettres et incitait à une vaste action nationale de relations internes *Chroniques d'une journée ordinaire*.

Lancé le 1^{er} décembre à l'occasion de la nouvelle campagne publicitaire, le site extranet participatif permet à tous les collaborateurs de raconter leurs aventures professionnelles, de témoigner de la satisfaction d'un client (interne ou externe), d'un travail en équipe réussi, d'une innovation, d'une bonne pratique...

La somme des contributions de chacun illustrera la diversité des métiers et des activités du groupe et montrera la richesse des femmes et des hommes qui font l'entreprise.

Chaque témoignage peut prendre la forme d'un texte (300 caractères max.), d'une photo avec légende (20 MO max.) ou d'une vidéo (durée max. : 1 min 30) dans la langue de votre choix.

Les dix gagnants, accompagnés d'une personne de leur choix, partiront sur le tournage du prochain film publicitaire. Les frais liés au déplacement seront pris en charge.

Rolland était curieux d'aller voir le résultat sur le site Internet. Les premières expressions dont on ne pouvait pas douter qu'elles étaient données en exemple, étaient d'une pauvreté affligeante. Il ne trouvait là aucune manifestation de la diversité des métiers, du travail en équipe ou d'une richesse de ceux qui font l'entreprise ! Comment des gens, même pétris de bonne volonté, pouvaient-ils faire émerger une telle complexité ? Dans ce XXI^{ème} siècle qui malmenait tant ceux qui travaillaient et dans cette entreprise en particulier, comment pouvait-on oser leur demander de glorifier leur quotidien ? Rolland demandait avec ironie à ses collègues s'ils allaient contribuer eux aussi. Non, ils n'avaient même pas envie de tourner en dérision la proposition. Ils l'avaient à peine vue et cela leur suffisait largement. Comme lui, ils participaient à des réunions où l'animateur ne prenait pas le soin de se présenter, n'avait pas la bienséance de s'inquiéter de savoir à qui il s'adressait et c'était épuisant.

Mais la déferlante communicative était constante. On leur annonçait « une nouvelle organisation pour répondre à la demande des élus locaux pour plus de simplification et de proximité. » Peu après, M. Richard leur adressait un texte avec un contenu de mail qui se voulait mobilisateur.

Bonjour,

Je pense intéressant que chaque agent puisse consacrer ¼ d'heure pour lire et éventuellement commenter en groupe ce texte du PDG, qui dresse un très intelligent bilan de la totalité de notre activité et de nos difficultés : investissements, perte de sens, difficultés sociales, manque de sens client, désorganisation,...

Outre l'excellence du style, on note même des inflexions et des propositions qui doivent être connues et portées à l'interne. Pour ce qui nous concerne, l'aide au client doit être prise en compte. A ce titre, et pour illustrer, le fait que nous devons compléter nous-mêmes les dossiers au lieu de les renvoyer au service instructeur (dont c'est pourtant la mission principale) va dans ce sens. De même, la capacité des ingénieries à faire des devis complémentaires devrait faciliter la vie d'un dossier et derrière, améliorer la satisfaction client.

Bonne lecture.

Rolland avait lu les seize pages en soulignant quelques passages. Il fallait effectivement quinze minutes. Leur directeur avait bien évalué la tâche d'un point de vue quantitatif. Sur l'excellence du style, le service communication avait fait son travail habituel, ni plus, ni moins. L'intelligence du propos n'était pas flagrante mais Rolland devait manquer de discernement pour ne pas repérer les subtilités de la sémantique bureaucratique. Il n'arrivait pas à s'esbaudir dans son quart d'heure de décryptage. C'était un texte d'orientation de la politique de l'entreprise avec une profusion de bons sentiments. Il brossait les salariés dans le sens du poil. Pour la plupart des salariés, il irait à la poubelle sans passer par la case lecture. Quant au vœu de M. Richard d'une lecture collective, il était d'une naïveté tout à fait sidérante. Reclus sur les hauteurs de la Duranne, leur responsable avait semble-t-il une relation distendue avec la réalité. Il faisait du management comme les jeunes gens de dix-huit ans font de l'animation « parce qu'ils aiment les enfants » disent-ils. Ils veulent donner de la tendresse, avec cette idée étonnante que les enfants en manquent. Ils parlent plus d'eux que de l'objet de leur travail. Ils sont à cent lieues d'imaginer que les chérubins en question les voient déjà comme des adultes, que le combat de l'éducation a commencé depuis leur plus jeune âge et sans eux. Ils font penser à ces voitures à peine sorties des usines automobiles, qui ont encore la housse plastique sur la banquette arrière.

Dans notre couloir du -1, Rolland entendait Charles espérer, sans conviction et ça s'entendait, que « nous nous arrangions entre nous. » Il espérait que ce métier de chargé d'études se construise par arrangements successifs, à la photocopieuse et au hasard des interactions entre les uns et les autres. Mais rien ne se passait. Rien ne se faisait parce que rien n'était formalisé. Au réfectoire quand ils restaient à discuter, Léo montrait beaucoup d'intérêt pour les liens qu'il essayait d'établir entre ce qu'ils vivaient et des considérations plus larges

« Ça m'intéresse tout ça. Mais tu vois, je ne sais pas par où commencer. Il y a tellement de choses à connaître, c'est immense. » C'était une question formidable, par où commencer ? Peut-être faut-il aller dans une bibliothèque et prendre le premier livre de la lettre A, comme dans *L'homme sans qualités* de Robert Musil ? « Ça risque de me faire beaucoup ! ». La question de Léo lui posait d'autant plus question que Benoît était passé un matin devant son bureau avec *Direct Huit* en mains. Il lui souriait dans l'encadrement « *Oui, je me tiens au courant.* » Rolland lui avait demandé s'il était bien sûr qu'il s'agissait d'information et pas de communication, s'il était vraiment gratuit « *Oui, mais je complète avec Internet.* » Quelques jours plus tard, lorsque Benoît était passé lui serrer la main, il avait sorti de sa vieille sacoche un petit livre de *Dominique Volton*²⁹⁵ sur la différence entre information et communication. Il en avait fini de la lecture dans le bus le matin même. Il lui avait fait remarquer le petit prix de six euros, mais Benoît l'avait regardé bien droit dans les yeux en réunissant une grosse brassée de courage « *Je ne lis pas !* » Rolland avait rangé son livre.

Après des mois de bataille pour se familiariser avec les applications informatiques, on convoquait Rolland pour une formation à Marseille. Lorsqu'il en faisait la remarque à Charles, il invoquait la lourdeur du service de formation, sans le convaincre vraiment de sa capacité à anticiper les départs en formation. Ils étaient sept stagiaires avec tous des parcours professionnels différents, des âges allant de vingt-cinq à cinquante-cinq ans. Dans une salle peu accueillante qui résonnait et devait être un ancien local technique du poste de transformation attendant, les écrans cathodiques les empêchaient de se voir les uns et les autres. Le formateur déclinait à peine son identité et ne prenait même pas le soin de demander aux membres du groupe de faire connaissance. Après une brève et vague présentation du système d'information géographique qu'ils étaient censés maîtriser après sept jours passés ensemble, il débutait tout de go la succession des masques sur l'écran. Ce jeune homme ignorait tout de ce que pouvait être une évaluation préalable des connaissances. Il ressassera constamment l'expression « je vous montre » en espérant qu'en le voyant manipuler, un transfert s'opère de lui vers le groupe. Il restait les pauses café et cigarette pour tenter de se connaître, les pauvres repas négociés au moins disant dans le triste Campanile proche du lieu de formation. Ce ne sera vraiment pas suffisant pour qu'un groupe émerge.

²⁹⁵ VOLTON D. (2009), *Informer n'est pas communiquer*, Paris, CNRS Éditions.

1.11. - LE REEL

Dans la bureaucratie du -1, le monde venait aux chargés d'études par le système d'information géographique et les clients au téléphone. Ce métier pourrait être intéressant, avec une utilité sociale motivante. Les décisions prises seraient alors reçues par leurs destinataires comme la manifestation d'un travail bien fait. Ces retours permettraient de travailler dans de bonnes conditions. Dans ce petit groupe de travail, ils seraient ainsi engagés dans une démarche de coopération. D'autant que ce collectif était constitué de jeunes embauchés. Une complémentarité aurait pu être mise à profit.

Rolland s'arrêtait dans le bureau de Léo et de Patrick, qui n'était pas là le mercredi. Léo enrageait parce qu'un dossier était revenu. Tout était à refaire. Il lui fallait casser le devis, intervenir auprès du service comptabilité, refaire l'étude technique et élaborer un nouveau devis *« Mon étude était nulle et les chargés d'affaires à Vitrolles n'ont pas manqué de me le faire savoir. Tout ça parce qu'on travaille devant ces écrans, que c'est impossible d'ici, de savoir comment ça se passe sur le terrain. »* Il s'était enfoncé dans son fauteuil et lui désignait d'un œil mauvais son matériel. Il était désespéré *« Il faudrait aller voir sur place. Franchement, j'en ai marre. C'est tout à refaire. Pendant ce temps, des clients appellent et je ne sais plus quoi leur dire. Ça n'arrête pas. Il suffirait d'aller voir comment ça se passe sur place. Sur les plans informatiques, on ne sait rien. Des traits, des chiffres, et puis... »* Ce matin, c'est Claude qui s'était fait aligner à Manosque. Il avait prévu un coffret en bord de route sans savoir qu'une bute de quatre mètres l'aurait juché sur les hauteurs, dans un endroit presque inaccessible. Le chargé d'affaires sur place l'avait chambré et lui aussi était en colère. Rolland s'asseyait à la place de Patrick. Que faire ? Au fond, il n'était pas d'accord avec Léo. Ce n'était pas si sûr qu'il faille absolument aller sur le terrain. Ces difficultés posaient le problème d'outils informatiques qui limitaient leur accès à la réalité. Rolland pensait qu'on ne savait pas travailler avec. Léo l'écoutait l'air défait *« Explique-moi ! Je ne comprends rien à ce que tu me dis. »* Ils voulaient tous aller voir sur le terrain pour voir le vrai. Pourtant, la réalité n'existait que par leur regard. Il était persuadé qu'on la fabriquait plus qu'elle n'existait par elle-même. Sur place, il y avait aussi des limites. On pouvait difficilement ouvrir les coffrets, ni entrer dans les postes de transformation parce qu'on n'était pas habilité pour cela. On pouvait bien regarder en haut des poteaux, est-ce qu'on voyait tout de ce qui était visible ? Léo s'impatientait. Il ne comprenait pas où Rolland voulait en venir *« On fait comment alors ? »* Il ne le savait pas mais il lui semblait que s'il fallait aller sur le terrain, c'était plus pour construire une expérience. Il y avait des cas où de nombreuses inconnues empêchaient de bien conduire l'élaboration du dossier. Il faudrait alors en profiter pour rencontrer nos collègues de terrain, connaître leur avis sur notre travail. Il y avait donc des cas où les coopérations étaient nécessaires mais pour d'autres

destinations qu'un dossier. Il y avait dans cette entreprise une nostalgie du terrain qui détournait d'une critique des outils à disposition. Dans la plupart des entreprises, les études et les devis étaient réalisés dans les bureaux et il n'y avait pas de drames. Ces considérations produisirent un beau petit moment de silence avec Léo dans cet univers d'affirmations et de certitudes. Il avait le regard trop clair Léo et le bleu l'aveuglait « *nous c'est spécial.* » Qu'ils soient sur le terrain ou qu'ils travaillent à partir d'éléments subjectifs, la réalité ne s'imposait pas autant qu'ils semblaient l'affirmer. Il faudrait repenser la façon de travailler avec cette réalité. En fait, il aurait fallu mettre ces conceptions au travail alors que là, l'informatique commandait d'un côté et de l'autre la nostalgie maltraitait les esprits. Pour cela, il faudrait travailler ensemble.

Léo était abasourdi. Il ne savait pas quoi faire de tout ça. Et Rolland se demandait comment on pouvait avancer. Il avait toujours eu des difficultés pour reprendre le fil des choses courantes après avoir vu une faille béante. Il ne savait pas faire autrement que s'atteler aux problèmes, déconstruire jusqu'à la plus petite unité et comprendre comment les choses s'assemblent, comme une mécanique. Puis reprendre les pièces, les associer à nouveau, mais autrement, ne rien lâcher, ne rien céder, s'entêter jusqu'à la nuit, dans la nuit même. Oublier le temps et s'arc-bouter pour comprendre. C'était difficile de penser que la vie au travail était plongée dans un incroyable désordre. Parce qu'à première vue, ils subissaient une normalisation qui ressemblait plutôt à une mise au pas de l'activité de travail. Ceux qui impulsaient l'ordre des choses n'avaient pas de convictions politiques, au sens d'une science des affaires de la cité, d'une organisation globale et réfléchie. Ils faisaient de l'argent à la petite semaine. Après, tout n'était que bricolage avec des techniques qui posaient plus de problèmes qu'elles n'en résolvaient. Malgré la difficulté de son travail et du contexte dans lequel il était plongé, repoussé dans ses retranchements, Rolland était bien obligé de réfléchir. Ça ne se faisait pas tout seul de réfléchir.

Ce n'était pas facile de trouver des bancs à Aix. C'était une ville de passants qui était conçue pour se déplacer de magasin en magasin semble-t-il. L'automne exceptionnellement tardif cette année permettait à Rolland d'aller tous les jours après le repas dans le square de Bâton rouge dans une résidence privée. À la sortie de la grille d'entrée, il tournait à droite sur l'avenue Mozart et traversait la rue de Grenade. Il descendait neuf marches et arrivait sur l'esplanade pavée. À l'entrée des marches à droite, une passerelle en tôle zigzaguait entre des arbustes au-dessus de la voie ferrée. Il l'avait empruntée sans bien comprendre à quoi elle servait, attribuant cet exercice d'aménagement à une inutilité architecturale. Ce n'est que plus tard, en entendant une mère et sa poussette faire sonner les tôles, qu'il comprenait la pente

douce pour éviter les escaliers. Il avait repris son beau *Quarto* de Simone Weil²⁹⁶ qui enflait sa vénérable sacoche de cuir roux. La couverture était écornée car il n'était pas fabriqué pour voyager. Il ne savait pas s'il tomberait malade comme elle, mais il trouvait en elle une proximité, même si cela pouvait sembler présomptueux. Les époques se ressemblaient. Elles tendaient toutes les deux vers des points de rupture dont les femmes et les hommes payaient d'abord la facture au quotidien. Rolland écrivait des passages sur des bouts de papier qu'il collait sur ses cahiers. Il griffonnait au crayon dans les marges. S'il encadrait des passages, c'était surtout pour garder la mémoire du geste dans ses mains. C'était sa manière d'apprendre. Il laissait le meilleur le gagner et attendait des circonstances favorables pour être dans une commune pensée. Ce que Simone Weil lui donnait, il commençait par le recevoir. Dans cet arrêt du temps, il plongeait ses mains dans le lourd *Quarto*. Sa peau sur le mince papier bible, Simone offrait dans la réalité aixoise de Rolland « *Pour être confronté au monde vrai, il faut que la réalité entre dans la chair : la connaissance devient authentique lorsqu'elle se fait expérience.* » (130) Pas question de faire les choses pour rien, de ne pas chercher à transformer cette expérience en quelque chose d'utile « *La plus haïssable des douleurs humaines est de beaucoup comprendre et ne rien pouvoir.* » (515) Il pensait à Léo et son goût pour la philosophie. Il trouvait à propos du travail « *sans doute l'unique conquête spirituelle qu'ait faite la pensée humaine depuis le miracle grec.* » (332) S'il avait des problèmes avec son travail, il n'était pas le seul « *Le réel ne s'atteint que par détour et effort, donc par le travail. Le réel est ce qui nous résiste.* » (14) Les époques se ressemblaient « *La tempête qui nous entoure a déraciné les valeurs, en a défait les hiérarchies, et les met toutes en question pour les peser sur la balance toujours fautive de la force.* » (120) Rolland observait les photos de Simone au centre de l'ouvrage, cet étrange regard, cette volonté, cet entêtement. Il s'en nourrissait « *Éveillons-nous donc de nouveaux au monde, c'est-à-dire revenons au travail et à la perception, sans manquer de courage pour observer cette règle, par laquelle seulement ce que nous faisons peut-être travail, ce que, nous sentons, perception : rabaisser notre propre corps au rang d'outil, nos émotions au rang de signe.* » La journée de Rolland ne sera pas perdue. Il comprenait un peu mieux dans quoi il était plongé : « *Rien au monde ne peut nous interdire d'être lucides.* » (215) Il mettait ses pas dans ceux de Simone, qui les avait mis elle-même dans ceux qui ont fait l'histoire des idées « *En ce qui concerne les choses humaines, ne pas rire, ne pas pleurer, ne pas s'indigner, mais comprendre.* »²⁹⁷ Il fallait se plonger dans la vie quotidienne jusqu'aux yeux :

²⁹⁶ DE LUSSY F. (1999), Simone Weil, œuvres, Paris, Gallimard, coll. Quarto. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

²⁹⁷ Ibidem, p. 275, citation de SPINOZA B. (1997), *Traité de l'autorité politique*, Paris, Gallimard, coll. La Pléiade, chapitre 1, 4, p. 920.

*Se promener dans les faubourgs, apercevoir les chambres tristes et sombres, les maisons, les rues, n'aide pas beaucoup à comprendre quelle vie on y mène. Le malheur de l'ouvrier à l'usine est encore plus mystérieux. Les ouvriers eux-mêmes peuvent très difficilement écrire, parler ou même réfléchir à ce sujet car le premier effet du malheur est que la pensée veut s'évader ; elle ne veut pas considérer le malheur qui la blesse. Aussi les ouvriers, quand ils parlent de leur propre sort, répètent-ils le plus souvent des mots de propagande faits par des gens qui ne sont pas des ouvriers.*²⁹⁸

1.12. - LE SILENCE

Rolland s'était menti et il n'en savait rien. C'est son corps qui parlait et il n'avait rien entendu. C'était une belle journée de juin. Ce n'était pas encore les grosses chaleurs de juillet, l'écrasement de lumière et l'immobilité de l'air. Non, ce jour-là, il faisait juste assez bon pour goûter au plaisir de passer une journée dehors. Ils étaient une vingtaine de couples de tous âges, avec assez de rires d'enfants pour des désordres. Ils avaient déjeuné dans cette délicieuse ambiance où la connaissance plus ou moins grande des uns et des autres permettait de passer d'une relation à l'autre, d'une conversation cordiale à des dialogues plus serrés, sans transition et en mélangeant les genres. Il aimait tellement ces repas dehors qui s'éternisaient un peu, où le vin aidant on poussait une table à l'ombre pour jouer aux cartes. À la fin du repas Denis lui avait proposé un cigare. Il avait arrêté de fumer exactement quinze ans plus tôt et pas sur un coup de tête. Il avait groupé plusieurs changements à l'époque. Il commençait en mille neuf cent quatre-vingt-quatorze un long cursus de formation. Il cessait son travail de releveur de compteurs. Il prenait le risque de faire une coupure avec son travail. Il avait fait monter l'arrêt du tabac dans le train de sa révolution intime. EDF/GDF proposait un stage et l'accompagnement du sevrage avec les pastilles Nico-patch. L'infirmière avait demandé à chacun sa motivation. Il avait dit tout de suite qu'il pourrait désormais acheter un livre par semaine. Il avait rassemblé toutes ses forces pour parvenir à tenir. Il avait mesuré combien il était drogué. Il avait retrouvé le goût de manger et l'odorat. Il faisait du vélo comme un forcené. Près du village de Murs dans les Monts de Vaucluse en vélo, il avait senti le parfum d'un tilleul en fleur bien avant de le découvrir enflammé par le soleil à la sortie d'un virage. Il tremblait d'envie de fumer. Il partait le matin au travail avec une bouteille d'un litre et demi d'eau minérale en essayant d'éteindre le feu qui brûlait à l'intérieur de son corps. A chacun de ses gestes, il devait faire le deuil des ponctuations. On lui avait souvent proposé des cigarettes. Il avait refusé plutôt facilement et souvent avec l'image de cet arbre et le coût de son combat. Il

²⁹⁸ Ibidem, p. 195.

regardait les autres fumer sans gêne. Il ne se doutait tout de même que son corps attendait. Il avait pris un cigare et s'était menti. Il s'était demandé pourquoi il se refuserait ce plaisir ? Quelques semaines plus tard, son cousin Jean-Marie lui en avait offert un autre. Il avait renouvelé sa trouvaille linguistique. Il avait fumé avec un plaisir immense, au point d'acheter une boîte de petits cigares, posée sur la petite console de la salle à manger. Il fumait uniquement le soir. Mais en septembre, il avait emmené un paquet de petits cigares au travail, dans sa poche et le briquet qui allait avec. En octobre, il était passé aux cigarettes roulées grâce à la petite machine en tôle, dans laquelle on peut stocker quelques pincées de tabac. Il refumait comme avant, comme s'il ne s'était rien passé. Un peu moins tout de même, mais avec une passion similaire. Son corps s'était tellement inquiété dès juin de sa réintégration, qu'il avait eu besoin de distraire cette peur. Il savait sans se le dire que ce serait une épreuve difficile pour lui. Sans le savoir, il s'était outillé pour affronter la situation à venir. Mais cela ne suffisait pas. Il sortait toutes les deux heures boire le café sur le parvis avec ses collègues et fumait une cigarette. Et après ? Ils étaient devant un mur. C'était une paroi de silence. Il n'y avait pas de faille. L'impuissance qui tenaillait le groupe le questionnait tous les jours. Elle provoquait des renoncements, de petits abandons aux grandes conséquences sur le moral de chacun.

Benoit avait régulièrement des choix à faire sur les dossiers qui lui étaient confiés. Il exposait ses questionnements à Claude qui noyait la problématique dans d'autres considérations où se perdait son entendement. Rolland entendait sa bonne volonté s'épuiser rapidement. Il ressortait les yeux tombants sur son dossier, ses lèvres pincées autour de légères parenthèses sur ces joues. Un rictus retenait tant bien que mal son dépit. Il retournait devant son ordinateur, s'asseyait lourdement dans son fauteuil et jetait le dossier cartonné sur la table. Il devrait réaliser l'étude selon une orientation qui lui semblait illogique. Rolland l'écoutait en regardant par la fenêtre, vers l'opéra de pierres jaunes et les arbres sur la terrasse en haut, dont le vent remuait le feuillage « *Tu te rends compte quand même ? Les deux premiers clients du lotissement vont se partager le paiement de l'extension du réseau sur cent cinquante mètres, le renforcement des câbles en amont, l'augmentation de puissance du transformateur. C'est une sacrée somme quand même. Quand les deux autres clients vont demander leur raccordement, on va leur faire payer juste le prix d'un coffret au bord du chemin. Et en plus on me dit qu'on n'a pas à savoir ! S'ils téléphonent, je vais leur dire quoi ?* » Les paroles apaisantes d'Enzo ne suffisaient pas. Il entendait Claude juste derrière la cloison, parler au téléphone avec un air qu'il connaissait par cœur, des phrases qui n'écoutaient rien, une rengaine qui avait suffisamment de pouvoir pour se répéter en boucle sans trouver nulle part la moindre résistance. On aurait pu penser qu'une telle situation n'était pas grave, qu'il s'agissait d'une vicissitude du quotidien et qu'elle pouvait

se régler facilement. Et c'est justement pour cela qu'elle était insupportable, parce que ce n'était rien et ce rien non résolu devenait imbécile, ridicule et au final impossible à supporter.

Des couples de termes non résolus suscitaient des dilemmes quotidiens. Ces couples alimentaient des querelles. Les termes utilisés faisaient partie du langage bleu, des concepts énigmatiques qui renvoyaient à des réglementions souvent contradictoires. Réseau ou branchement ? Réfacté ou non réfacté ? Type 1 ou type 2 ? Forfait ou SRU ? Ticket ou canevas ? Enzo avait demandé conseil à Claude qui occupait maintenant seul l'ancien bureau de Jean. Rolland entendait Enzo avec son style d'enfant bien sage, s'interroger à haute voix, juste pour une dernière vérification afin de ne pas donner trop de prise. Il devait être prêt à repartir, tenant encore dans sa main un coin du dossier rouge, essayant d'extorquer un assentiment avec un minimum d'informations. Mais sa stratégie ne marchait pas. Claude était trop rusé. Leur cohabitation durant plusieurs mois suffisait, Roland n'avait pas besoin de l'image. Il devait écarter un dossier, pousser le clavier de son ordinateur sous l'écran, s'enfoncer en arrière dans son fauteuil « *Quelle est la demande ? Vas-y, rappelle-moi de quoi il s'agit. C'est à Pertuis, c'est ça ? Un centre commercial je crois. Je me souviens, il faut déplacer le poste pour qu'ils puissent agrandir le parking. C'est ça ?* » C'était le binôme public-privé qui servait de prétexte. Les bribes de conversation suffisaient pour comprendre qu'ils n'étaient pas d'accords. Enzo ne se démontait pas et transformait en questions les affirmations de Claude. Il tentait de garder suffisamment de marge pour ne pas laisser Claude s'engouffrer dans une solution qui serait à coup sûr définitive. Il était habile et maintenait la réponse à distance. Lorsqu'il était venu le voir un court moment après, Rolland l'observait pour deviner sur son visage des signes sur l'issue de l'entretien. Il referma la porte derrière lui. Il croisait ses bras sur son dossier et s'adossa au meuble bas. Il secouait la tête « *Un parking de supermarché qui est du domaine public. On aura tout vu. Ce n'est pas possible. Je vais mettre le dossier au frais. Charles sera là jeudi. J'irai le voir pour qu'il me valide ma solution. Qu'en penses-tu ?* » Enzo était toujours habillé de noir comme les ouvriers sont habillés en bleu. Il faisait des variations uniquement sur le noir. Et en le voyant tourner devant son bureau, écartant ses bras et la feuille blanche tendue au bout, il ne lui manquait qu'un rabat blanc pour défendre une cause. Il voulait convaincre de son indifférence et Rolland ne le croyait pas. D'ailleurs à la pause, il en parla aux autres. Il reprenait ses postures d'avocat avec son manteau noir. Le problème se perdra dans le couloir, dans une discussion à la sauvette avec un autoritarisme qui laissera peu de place à l'argumentation. Rolland essayait de voir l'effet produit sur Enzo. Il semblait être passé à autre chose et on pouvait croire qu'il n'en était pas affecté. Mais cet épisode s'agglomérait à d'autres. C'était comme la neige légère qui tombait en Provence. Avec le mistral, elle formait quelquefois des congères sur les chemins et devenaient des obstacles à la circulation. Leurs petits problèmes

ne devraient être qu'une mince couche de neige dans leur quotidien, mais le vent du couloir formait aussi des congères à leur pensée. Des obstacles à leur travail en commun.

Les chargés d'étude subissaient les assauts des règles changeantes et tatillonnes de la bureaucratie ambiante. Ainsi, Claude faisait remarquer un jour à Léo qu'il devait présenter les dossiers de signature des décisions d'investissements avec la feuille récapitulative à l'intérieur du dossier. Quelques temps plus tard, on lui demanda pourquoi il ne fait pas comme tous les autres, c'est-à-dire qu'il ne place pas la feuille récapitulative devant le dossier et tenu par les élastiques noirs ? Rolland entendait Léo dans le couloir qui rappelait qu'on lui a demandé le contraire. Mais il avait le souffle trop court. Il s'énervait en vain. C'était une vieille combine de l'armée, des contremaîtres à la grande mode du dix-neuvième et du vingtième siècle. On prenait en grippe le plus fragile ou le plus sensible. On l'aiguillonnait pour voir comment ça se passait avec lui et comment les autres réagissaient. C'était le petit harcèlement des campagnes qui s'accommodait d'une sous-couche de machisme et d'un minimum d'homophobie. Il se faisait sans réfléchir, comme ça. Et cela marchait du tonnerre avec Léo qui renfermait tout à l'intérieur de son corps et s'en allait vers son bureau presque chancelant. C'était le genre de chose qu'on n'aurait jamais osé avec un tant soit peu d'opposition. Mais là, c'était comme dans du beurre. Claude et Charles pouvaient tout se permettre.

Rolland avait demandé plusieurs fois à Julien de l'aider sur ses dossiers. Il le faisait gentiment. Il essayait aussi de lui demander conseil et Rolland l'écoutait. Il voyait bien qu'il n'attendait pas vraiment qu'il lui trouve une solution. Mais cela lui permettait d'en parler. Il lui faisait préciser ses interrogations, cela Rolland savait bien le faire. Julien secouait théâtralement les quelques feuillets qui lui étaient arrivés du service instructeur « *Voilà. C'est tout ce que j'ai. Qu'est-ce que tu veux faire avec ça ? Pas de puissance et évidemment pas de bilan de puissances, pas de plan. C'est pas possible !* » Il cherchait sur l'écran en cliquant nerveusement avec sa souris « *Voilà ! Depuis presque deux mois ! Et je vais téléphoner pour qu'on reparte presque à zéro. On passe pour des rigolos. Je suis technicien et je passe mon temps à faire des courriers, à téléphoner. Je fais des sortants !* » Il plongeait son visage dans ses mains grandes ouvertes. Il les frottait vigoureusement sur ses joues pour se réveiller d'un mauvais rêve « *Rolland, tu peux me dire pourquoi ils embauchent des techniciens avec une licence pour faire ce boulot ? C'est un travail de secrétaire !* » Rolland lui donnait son avis, mais il n'écoutait pas. Dans cette boîte, on ne savait pas compter. Quand la micro-informatique était arrivée, on avait décidé que les techniciens et les cadres n'avaient plus besoin de secrétaires. On avait économisé des emplois, on avait fait des économies. Et quand on voyait un cadre taper laborieusement de deux doigts des courriers avec des fautes d'orthographe, on pouvait penser que pendant ce temps, il ne faisait pas le travail qu'on attendait de lui. Julien n'en pouvait plus

« Faire soixante-dix kilomètres pour faire ce travail de merde, c'est démoralisant. » Il arrivait systématiquement en retard le matin. Il disait qu'il avait pris un bouchon ou un convoi exceptionnel. Il disait quelque chose pour parler. Que lui dire d'autre qu'une boutade ? Même un kilomètre, on n'arrivait pas à le faire en marche arrière si ça ne servait à rien.

Patrick aussi était au plus bas. Il n'arrivait plus à subir les remarques de Claude sur ses dossiers. Ces deux-là avaient trouvé un moyen efficace pour s'éviter. Mais les dossiers revenus des chargés d'affaire à Vitrolles avec des remarques avaient rallumé le feu entre eux. Patrick avait déboulé dans le bureau de Charles qui avait fermé la porte immédiatement, mais on entendait les éclats de voix de Patrick dans tout le couloir. Malgré la distance qu'il voulait mettre avec ces événements, Patrick était ensuite tout raide sur le parvis en fumant sa cigarette. Il avait le regard haut et loin. Il essayait de garder sa contenance, mais à l'intérieur ça bouillait. Il n'en disait rien pour l'instant. Charles en avait profité pour lui dire qu'il prenne les dossiers dans la corbeille à son nom près de la photocopieuse. Il ne voulait plus les voir traîner en attente « *Alors, il faut que je prenne mes dossiers tout de suite ! Je vais commander une corbeille en plastique bleue, bien jolie. Comme ça, dès que l'autre me pose un dossier, je le prendrai dans la corbeille bleue du local pour le mettre dans la corbeille bleue de mon bureau. Et je le ferai immédiatement, tu comprends ?* »

Du dehors, c'était toujours facile, tout était possible. On pouvait se dire que les chargés d'études n'avaient qu'à faire ce qu'on leur demandait, sans attacher autant d'importance à ces petits faits. De dehors, on appelait cela des dysfonctionnements. Le dysfonctionnement, c'était très dangereux. Ça n'avait l'air de rien, mais c'était déjà une thèse. Elle supposait qu'il y avait un fonctionnement normal et qu'il suffisait d'enlever des grains de sable pour que tout redevienne comme avant. Elle nous disait que l'organisation avait tout prévu. Les dysfonctionnements eux, venaient naturellement se rattacher à des individus. Le dysfonctionnement était un premier pas vers la culpabilisation. En cherchant où ça coinçait, on trouvait toujours des gens qui ne jouaient pas le jeu comme ils disaient, qui s'étaient écartés de ce qui était si harmonieusement ordonnancé. Le discours du dehors, il était comme ça, drôlement malin. Il repérait ce qui n'allait pas, il l'isolait et hop ! Il l'éliminait *illico presto*. C'était si simple qu'on se demandait pourquoi on n'y avait pas pensé avant. Il ne se matérialisait pas seulement par un regard, il s'imprimait sur du papier. Il devenait une procédure de bonne pratique, une note interne. Le dehors normalisait beaucoup dans cette période. Le dehors disait ce qui était normal pour qu'on comprenne bien que la réalité était faite de nos petites erreurs médiocres et qu'il fallait faire encore beaucoup d'efforts pour nettoyer la réalité de ces bêtises. Rolland regardait ses cinq collègues, Benoit, Julien, Enzo, Léo, et Patrick. Il ne leur trouvait pas des têtes de dysfonctionnement. Quand on était dedans, ce n'était pas du tout la même

histoire. Après quelques années sous les vagues, on s'habituaît aux assauts successifs du dehors. On s'en protégeait comme on pouvait, pour que ça glisse. On baissait un peu la tête, on s'écartait légèrement. On laissait s'empiler ce qui venait du dehors en constatant le peu de prise sur la réalité. Mais on y laissait un peu de sa souplesse, physique et surtout d'esprit. On se fabriquait une carapace, une armure contre le bla-bla. La peau s'épaississait, on avait de la corne partout. Il fallait protéger l'intérieur contre le discours du dehors. Il fallait sauver sa chair. On devenait une espèce de sphinx, nuque raide, bras croisés, regard droit, bouche hermétique, ouïe à toutes épreuves, peau déconnectée. Lorsqu'on était bien dur, d'un seul bloc bleu, rond, sans aucune aspérité, on pouvait voyager dans les journées de travail, dans les semaines, les années, la carrière. On n'avait plus qu'une chose en tête, le temps qui restait à faire avec la fin, la retraite. On n'avait plus que ce sourire malheureux, celui de l'écart entre maintenant et la fin du calvaire. Ça commençait autour de la cinquantaine. Mais l'isolement qu'on s'était fabriqué en réaction au dehors, bloquait tout, absolument tout. C'était un mur qui empêchait aussi de parler avec les copains, les amis, les relations et souvent la famille. La digue faisait souffrir les mots. La parole prenait la couleur du sang. Rolland était peut-être atteint par la langue rouge. Il arrivait tous les matins avec sa dose de lecture. Il s'inventait une autre tâche pour relativiser la principale, si difficile, impossible. Il poursuivait sa lecture au square de Bâton rouge et gagnait les heures perdues avec des pages tournées. Il essayait de comprendre et cherchait entre les lignes des explications, ce qui faisait l'action ou la parole et tentait de trouver le sens dans les actes quotidiens, ce qui faisait le travail malgré tout. Il observait, notait, mobilisait ses moyens, tout ce qu'il trouvait pour regarder autrement le quotidien. Il avait l'impression que cela ne suffisait pas. La tâche ne se limitait pas au travail, elle concernait la société toute entière. Le -1 était plongé dans la léthargie. Le seul mot qui convenait à chacun était l'ennui. Ils se repliaient inexorablement dans le silence et l'isolement. Il leur restait si peu de latitude qu'ils s'enfermaient tous progressivement dans une obéissance imbécile. C'était un exercice mortifère de déqualification. Leur pouvoir de dire se noyait dans la communication maison qui parlait ses mots jusque dans leurs bouches, dans leurs têtes. Il faudrait décortiquer ce discours entièrement pour avoir une chance de glisser un peu d'eux entre les couches. Mais ils étaient en panne de réaction. Le discours agissait sur eux, enfermait de l'intérieur. Plaquettes, mails, sites intranet, revues envoyées à la maison, paroles de l'encadrement, journal du trottoir le matin et JT le soir, émissions grand public, organisation du travail, procédures. La litanie gouvernementale et patronale occupait les échanges, les remplissait totalement. Dire un mot à soi, c'était dire un mot de travers. S'attaquer à la totalité tenait de l'impossible. Leur pouvoir de réunir une vie professionnelle dans une adresse intelligible pour les autres, acceptable pour nous, tenait de l'exploit ou de la folie.

Les pauses cigarette et café ressemblaient à un cimetière des éléphants. Les têtes étaient basses, les yeux éteints, les bouches cousues. La fumée était peut-être l'ultime circulation entre le dedans et le dehors des esprits malmenés. L'illusion de faire quelque chose ensemble se réduisait à la juxtaposition. Manier les chers paquets de tabac ou de cigarettes manufacturées avec leurs criardes annonces de mort prochaine disait clairement ce qui restait du pouvoir d'agir. Ils agissaient sur leurs corps comme d'autres brûlent dans les banlieues ce qui leur échappe ou cassent l'inaccessible dans les rues. Ils détruisaient le corps quand la tête était prise dans les filets et qu'il ne restait que cela pour exister, ce qui fait couler une plaie humaine en fumée. C'était la permission au dehors qui menaçait d'implorer dans les corps dedans. Le pire, c'était de voir chez les autres, ce qu'on savait visible pour soi. La honte de ne servir à rien ou de faire des choses tellement stupides qu'on ne pouvait même plus les penser.

1.13. - REUNIONS

Les enquêtes de satisfaction de la clientèle étaient catastrophiques. Charles était dans le bureau de Rolland et en parlait avec Claude et Benoit. Il décidait d'appeler Léo, Julien et Enzo. Patrick était en congés. Charles appliquait une nouveauté managériale, le briefing du matin et s'en surprenait lui-même. De sa place, Rolland s'amusait de voir Claude se demander s'il prenait une chaise ou s'il restait debout comme Charles et s'enfonçait un peu plus dans son fauteuil. Julien ne bougeait pas de sa place, faisant mine d'être attentif à ses écrans. Benoit s'assit sur une commode, ainsi qu'il en avait l'habitude en ce moment. Enzo avait posé une fesse sur une table et Léo était adossé aux portes d'une armoire murale. Charles avait dû participer à une réunion de la direction et nous informait des résultats annuels « *C'est le client qui nous fait vivre. On ne peut pas continuer à se traîner de tels résultats sans conséquences.* » Comme d'habitude, Rolland prenait des notes. Mais dans un si petit espace, il sentait sa pratique d'écriture étonnante pour ses collègues. Dès qu'il écrivait un mot, il ressentait des coups d'œil dans sa direction. On reparlait des dossiers qui étaient adressés par le service instructeur. On donnait des exemples et le ton de Charles était incisif « *Il faut que vous fassiez des appels sortants !* » Léo a été le premier à réagir avec une colère qui tenait du désespoir « *Ça fait trois ou quatre fois qu'on me fait refaire un devis. Je n'en peux plus avec ce dossier. Le client a changé la puissance. Après, il a fallu changer le cheminement des câbles. J'ai noté ses différents numéros de téléphone et je n'y réponds plus. Je ne sais plus quoi faire avec ce dossier.* » Charles lit à haute voix le courrier type adressé aux clients dont les dossiers sont incomplets « *Ça ne va pas du tout ce courrier. Normalement, on n'a pas à écrire ça à la clientèle. Vous vous rendez compte ?* Ensuite, il faut qu'ils fassent appel à un électricien ou à un bureau

d'études pour nous fournir tous ces éléments. Et pendant ce temps le dossier attend sur une étagère ! » Dans un premier temps, Claude avait un positionnement dans l'espace et des ponctuations gestuelles qui manifestaient un soutien à Charles. Mais il virait maintenant du côté des chargés d'études « *Charles, comment tu veux qu'on fasse un dossier si on n'a pas tous les éléments ?* » Enzo ne pouvait pas résister à prendre le sens du vent « *C'est malheureux, mais ils sont presque tous intérimaires. Ils ne savent même pas s'ils vont rester, si on va renouveler leur CDD. Et encore, ce n'est pas eux qui font le plus mauvais travail.* » Charles secouait la tête. Il étendait ses grands bras et de longues mains pour exprimer ce qui semblait être du désarroi. Il aurait voulu conclure. Rolland sentait qu'il regardait sa feuille où il avait noté quelques pensées qui lui étaient venues en écoutant. La page était noircie et Charles ne savait pas résister à ça « *Et Rolland, il dit quoi ?* » Il avait la tête en effervescence car il faisait très chaud dans son bureau surpeuplé. Il avait plutôt envie d'ouvrir la fenêtre, de respirer l'air bleu, de laisser se déposer les échanges. Il en avait trop entendu pour pouvoir prononcer une seule phrase et évacuait la question d'un ton sec. Qu'aurait-il pu dire qui soit d'une quelconque utilité ? Qu'aurait-il pu faire dans ce contexte ? Depuis les années quatre-vingt, le management avait ce discours lénifiant « *le client est au centre du projet de l'entreprise* ». Rolland voyait dépasser de son agenda le papier journal froissé d'une interview découpée dans *Le Monde*. Le PDG qualifiait l'entreprise *d'une administration cotée en bourse*. Les notes sur sa feuille tournaient plutôt autour de cette réflexion et il avait écrit à droite « *C'est un travail à la chaîne déguisé en service public.* » Il l'avait encadré. La chaîne n'était pas constituée par l'objet de leur travail, le raccordement des clients, mais par le processus interne de traitement de la demande qui se matérialisait par un dossier. Le PDG était trop gentil. Il aurait dû qualifier la boîte de *bureaucratie cotée en bourse*. On voyait de plus en plus de cadres diplômés d'écoles de commerce, des techniciens avec des BTS en force de vente. Avec leurs appels sortants, on en était à demander de faire du marketing et de la communication dans ce maillon aussi. Les arbitrages entre les questions techniques et les techniques de vente prenaient du temps et cela se voyait. On essayait de ne pas trop se fragiliser sur les questions complexes de réseaux électriques tout en donnant la prédominance à l'aspect commercial. On balançait en pâture des équipes de terrain l'ensemble des contradictions qui naissaient de ces tendances. Les managers des premiers niveaux de l'organisation étaient assez naïfs et inconscients des enjeux pour accepter ce méli-mélo technico-commercial. D'ailleurs, la petite réunion spontanée s'était terminée par des soupirs d'impuissance en guise de conclusion.

Rolland avait eu ensuite sa première réunion dans la salle juste en face de son bureau. Il avait pu observer le petit jeu subtil qui consistait à simuler une importance que l'on donnait à ce moment, sans vraiment lui en accorder. On entrait avec un document en main en s'inquiétant

de l'heure, pour aussitôt en ressortir. On s'asseyait mais on repartait en entendant sonner au loin son téléphone. On passait devant l'entrée, puis on se ravisait en tournant les talons. La table rectangulaire était trop grande pour la pièce et la place perdue au centre rendait l'espace insuffisant pour les chaises. Quand tout le monde était installé, il devenait difficile de circuler. L'impression que chacun était dos au mur ne demandait qu'à être renforcée par l'attitude adéquate, ce dont personne ne se privait. La disposition des uns et des autres en disait déjà long sur le déroulement probable de la séance. Charles était au centre, en face de la porte. Benoit était à sa droite mais une chaise vide les séparait. Patrick et Claude étaient sur le côté droit, côté porte, dans les angles et à distance l'un de l'autre. En face de Charles et dos au couloir, Rolland s'était installé à la suite d'Enzo et de Julien. Chacun avait devant lui son cahier ou son bloc et l'inévitable Bic quatre couleurs. Charles se voulait contrarié. Ses gestes n'étaient pas brusques mais compliqués. Ils étaient mélangés entre la volonté d'être mesuré pour donner l'impression de calme et poussés par un mouvement plus profond de colère. Ça freinait par le dehors et ça remuait en venant du dedans. Il envoyait également des œillades rapides et fuyantes vers les angles de la pièce. En attendant que son auditoire ne se stabilise, il disait des banalités et sa voix manifestait des mêmes contradictions. Ce rôle pour lequel on l'avait sûrement formé dans des stages de management ne l'intéressait pas. Il avait du apprendre à ouvrir une réunion par l'ordre du jour. Mais il n'habitait pas son rôle. L'attitude du groupe ne l'aidait pas. Enzo et Benoit finissaient une conversation sur un dossier. Claude faisait toujours des allers et retours incessants vers son bureau. Ils avaient tous pris leur air bourru. Les postures de l'ennui étaient exposées par tous, bras croisés et jambes allongées sous la table, menton endormi dans la main, visage éteint, yeux baissés, petits sourires tristes de connivence et clins d'œil appropriés. La réunion avait peut-être débuté, mais la porte de la salle n'était pas fermée. Alors on ne savait pas vraiment si on y était ou pas et le temps passait. Charles pouvait se lever ou demander à ce qu'on le fasse. La porte était toujours ouverte et c'était Claude qui se leva pour la fermer. Il l'avait fait à un moment bien précis, juste après les petits renoncements de Charles qui ne lui avaient pas échappés. Il l'avait fait avec un coup d'œil de reproche vers Charles. Ce même Charles qui était maintenant un peu contrarié parce qu'il fallait vraiment démarrer. La salle fermée devint un cocon, ni douillet, ni feutré. Les voix avaient baissé de niveau. Charles indiquait alors qu'ils allaient examiner quelques dossiers pour se mettre d'accord sur les procédures à utiliser pour élaborer les devis. Il commentait des dossiers à partir de son ordinateur portable, projetés sur l'écran mural du fond de la pièce. Trois dossiers dans le droit fil de la mode vintage des « bonnes pratiques » qui répondaient à cette dénomination pour ne pas utiliser le terme de « recettes ». Les masques successifs étaient le résultat des procédures à utiliser sur les différentes applications afin d'obtenir le résultat escompté. Des copies imprimées

de ces dossiers avaient circulées et chacun essayait de suivre dans les liasses ce qui apparaissait à l'écran. C'était un drôle de ballet, des ailes de papier qui brassaient l'air en vain. Claude s'était à nouveau levé pour éteindre la moitié des néons au plafond. Personne ne prenait vraiment de notes. Ils tournaient mollement les pages en attendant la fin. En fait, ils n'en auront pas la patience. Ils commençaient à faire des remarques, avec un étonnement prudent dans un premier temps. Ils discutaient de ce qu'il fallait cocher ou pas dans les listes que proposaient les outils informatiques, de ce qu'on faisait payer ou non au client. Charles était toujours pour l'instant celui qui savait. Les dossiers types n'amenaient rien de plus à la réalité des problèmes quotidiens. Ils étaient dans la diversité des cas à laquelle chacun était confronté. Mais l'hétérogénéité des causes et des solutions dans la réalité en regard de ces généralités faisait monter le ton des échanges. Charles en était déjà à essayer de calmer les interrogations qui fusaient de tous les côtés. Mais il était trop tard. Il tentait d'apaiser en assurant qu'avec le temps, tout cela finirait par s'arranger. Patrick n'avait pas encore parlé « Et pour le service instructeur, on attendra encore jusqu'à quand ? » Lorsqu'en fin 2008 la nouvelle loi d'urbanisme avait été appliquée, on avait commencé par développer les outils informatiques. Puis, des réunions d'informations avaient été organisées, en descendant de strate en strate. Rolland avait retrouvé les diapositives de présentation dans des répertoires d'archives informatiques. On avait sorti la grosse artillerie. Le module de présentation de cette loi SRU comprenait cent quarante-six diapositives ! Ils étaient tous sensés en être aux ajustements et tant pis pour ceux qui n'avaient pas pris les choses depuis le début, qui n'avaient pas tout suivi de cette pédagogie de la cascade. On ne reviendra plus aux premières étapes car ceux qui avaient élaboré les versions successives étaient persuadés qu'au final, avec le temps ainsi que l'exprimait imparablement Charles, l'ensemble de la mosaïque trouverait forcément sa cohérence. Mais pour le moment, c'était plutôt à une déferlante de remarques qu'était confronté Charles. Il entendait tout des problèmes que posait ce qui arrivait de l'amont par le service instructeur et ce qui remontait de l'aval par les clients ou les chargés d'affaires. Cela n'avait rien à voir avec les trois cas modèles présentés et provoquait de petites rages à chacun des chargés d'études. Charles avait voulu terminer la réunion avec le nouveau qui pourrait peut-être le sauver de ce marasme « *Et Rolland, il en pense quoi de tout ça ?* » Mais Rolland n'avait guère envie de jouer à l'éléphant dans un magasin de porcelaine. Il avait entendu un débat dans un entre soi technico-économique. Il était bien loin de rencontrer les problèmes de ses collègues « *Il me manque beaucoup de mots. Pour le moment j'essaie de comprendre votre langue.* »

1.14. - PERFORMANCE

« Tu m'avais raconté un truc sur la régulation, c'est ça ? Tu sais ceux qui étaient à la pièce. Tu l'avais lu dans une étude. » Rolland se souvenait avoir expliqué à Léo qu'entre l'intérêt des ouvriers de produire plus de pièces pour gagner davantage et celui du patron de ne pas trop payer les ouvriers, il se produisait un point d'équilibre. Chaque fois que les ouvriers augmentaient le nombre de pièces, le contremaître avait tendance à baisser le prix de la pièce. À un moment donné, c'est le collectif des ouvriers qui freinait progressivement la production pour ne pas inciter le contremaître à intervenir sur le prix. Il avait précisé à Léo qu'il avait connu ce système lorsqu'il avait travaillé dans une menuiserie industrielle à Cavaillon quand il avait un peu plus de vingt ans. Léo s'était adossé au meuble bas. Il avait les cheveux longs dressés sur la tête par du gel et un petit bouc châtain clair à peine visible « Et bien ici, on l'a fait ! Quand on dit tous qu'on a fait notre dossier pour la journée, c'est pas ça ? » Rolland croyait que c'était Charles qui l'avait imposé ou Claude qui l'avait inventé « Pas du tout. C'est venu comme ça. Je m'en suis rendu compte l'autre jour. » Il était tout heureux de sa trouvaille et il avait raison. Rolland lui indiquait que le groupe de chargés d'études existait puisqu'il agissait sur sa propre production « Comment tu veux dire ? » Rolland lui ressortait ce qu'il avait appris en psychologie dans le fonctionnement des groupes. Le groupe existait s'il avait une tâche, s'il la régulait, s'il y avait un leader. Il y avait des critères comme ça. Ils échappent aux membres du groupe pour partie. Ce n'est pas une addition arithmétique « Alors là, c'est bon... » Ce signe n'avait pas échappé à Charles. À la suite d'un problème sur l'attribution de dossiers avec Patrick, il avait déposé une feuille dans les bannettes. C'était une page avec des tableaux qui faisaient l'état de la production des dossiers dans le groupe entre le premier septembre et le quinze janvier, par types de dossiers et par chargés d'études. Le dernier tableau était un classement des six chargés d'études et de Claude, en moyenne et par jour. Benoit était à 1,04 dossier par jour, largement en tête. Enzo était second à 0,77. Léo était troisième à 0,76. Julien était quatrième à 0,75. Patrick était cinquième à 0,73. Claude était sixième à 0,53. Rolland était dernier à 0,41. Un commentaire manuscrit accompagnait ces tableaux. Cinq courtes lignes comme une signature, écrites certainement le soir dans la précipitation. Au-dessus un tampon du "Responsable du groupe Adaptation du patrimoine" et au-dessous la signature.

« Pour votre information

0,72 affaire / jour / Chargé d'étude. C'est peu !!!

Mais confortable pour vous.

Dans l'attente de vos remarques.

Individuelles. »

Sur le parvis, chacun amenait sa trouvaille. Patrick avait la métaphore carcérale. Il mimait un robot et faisait claquer avec sa bouche le numéro de son bureau comme celui d'une cellule. Benoît parlait du nouveau management automne 2009 - Hiver 2010. Rolland disait de son côté que le B&B avait de nouveau frappé. *Bricolage et bavardage* étaient devenues les deux mamelles du raccordement. Car le tableur Excel qui avait été utilisé par Charles pour mesurer la performance faisait des dégâts dans l'encadrement. Dès qu'un manager revenait du stage niveau deux, il produisait une "moulinette" qui avalait du travail pour le recracher en nombres. Le ravage était quotidien. Il renvoyait au vide les variables non mesurables. L'indispensable dans l'exécution des tâches était ignoré et au final n'existait plus. Ils étaient réduits à un nombre.

Rolland avait quitté l'entreprise au moment où se mettait en place l'évaluation individuelle annuelle de tous les salariés. Aussi, quand Charles lui annonça qu'ils devaient faire son évaluation, il était assez curieux de voir comment allait se dérouler ce moment. Ils étaient face à face dans son bureau. Rolland attendait en silence la suite des événements. Charles feuilletait l'imprimé en grande partie rempli puis lut un texte qui était censé exprimer ce que pensait Rolland, à la première personne et il s'agissait de sa personne. Cette étrange posture l'amusa dans un premier temps quand il sursauta en entendant *que « je souhaitais me diriger vers une fonction plus honorable. »* Il lui renvoyait immédiatement que cette expression ne lui convenait absolument pas. Rolland lui dit sans la moindre retenue tant il était choqué par ce propos. Il avait été releveur de compteurs pendant treize ans. C'était très honorable et il trouvait tout à fait respectueux de travailler pour gagner sa vie, quelle que soit la fonction et la tâche. En outre, il lui faisait remarquer que c'était tout à fait inconvenant par rapport à ses collègues de travail *« Non, je n'en veux pas ! »* Charles n'avait pas besoin de tout son argumentaire. Il ne voulait surtout pas de problème et acceptait de retirer cette phrase *« Pour faire une évaluation, il faut avoir eu des objectifs l'année précédente. Pour toi, on regardera surtout pour les stages. Ça ne prendra pas beaucoup de temps. »* La réalité sera toute différente. Ils passeront plus de deux heures à cet exercice de discussion sur le travail. Rolland essayait constamment de revenir sur l'objet de leur entretien qui était d'abord pour lui l'activité et le collectif des chargés d'études. Mais il constatait que Charles voulait surtout savoir ce qu'il pensait de ses collègues et en particulier des jeunes. Il était un peu déçu par ses réponses qui n'entraient pas dans le cadre de la discussion à bâtons rompus qu'il voulait instaurer. Ils glissaient tous les deux sur leurs points de vue et le temps passait pour Rolland *« Il faut que je prenne le bus bientôt. Il va falloir qu'on s'arrête. »* A dix-sept heures quarante-cinq, il se couvrait chaudement et avait au bec une des deux cigarettes roulées par avance en fermant les applications de son ordinateur. Il enfonçait dans les oreilles les petites boules blanches de son *ipod*. *Madame FIP* était souvent bienveillante avec lui à cette heure-ci. Elle envoyait la musique qu'il fallait pour ce moment-là.

Rolland éteignait la lumière et fermait à clef le bureau. Il lâchait avec un regard rapide un bonsoir à Claude en passant devant sa porte, qui ne quittait pas son écran des yeux « *Bonne soirée Rolland.* » Jusqu'à maintenant, la sortie en musique sur l'avenue Mozart, les quelques centaines de mètres ensuite en descendant la rue des Allumettes lui suffisaient à passer à autre chose. À peine entré dans le bus, il fallait remonter le couloir pour demander comme tous les jours au chauffeur d'allumer les liseuses. Mais aussitôt, il pouvait se livrer à une nouvelle activité et le voyage ne semblait jamais long. Les tensions devenant plus fortes, le parcours ne suffisait plus et il avait du mal à entrer dans sa lecture.

Le groupe du -1 était convoqué à Marignane pour une journée que ses collègues appelaient "*la grande messe*". Pour aller d'Aix en Provence à la périphérie marseillaise, il était inutile de tenter de se faire expliquer le chemin. Tourner à gauche ou à droite, ça ne marchait pas dans ce dédale d'échangeurs et de bretelles d'autoroutes. Rolland n'était pas en état de subir une explication nébuleuse à laquelle il ne comprendrait rien de toute façon, ni d'avoir les moyens de tenter une aventure à l'instinct qui le perdrait à coup sûr. Il s'était fait embarquer par Julien dans une voiture bleue et il était sûr qu'il serait aussi pressé que lui de rentrer l'après-midi. Le complexe hôtelier dans lequel ils avaient rendez-vous était perdu dans une grande zone commerciale près de l'aéroport. À côté du site, une passerelle assourdissante emmenait des voitures pressées dans tous les sens. Le parking était si bruyant qu'on s'entendait à peine. Un beau mistral froid des hivers provençaux découpait des bribes de phrases et quelques exclamations. Ils arrivaient en ordre dispersé avec d'autres personnes, plutôt des commerciaux à en juger par leurs allures. Ils étaient dirigés vers différentes ailes aux noms pompeux. Ils devaient être une grosse centaine et la hiérarchie en plus, à s'observer du coin de l'œil. Visiblement, une majorité de cinquantenaires constituait ce groupe. On scrutait à la dérobée pour au moins savoir un peu sans rien laisser voir de soi. Ces vagues tentatives consistaient à mettre des visages sur des noms ou relier des bouts de parcours croisés dont on se souvenait, dont on avait entendu parler. Il y avait des étonnements muets sur un tel qui avait donc cette tête ou tel autre qui était encore là, celui-là qui ressemblait tant aux autres mais qui était inconnu. Ils étaient tous serrés dans une espèce d'entre deux pour café, croissants et jus d'orange dans un corps à corps et une fausse promiscuité qui n'arrangeait rien. Sourires à peine, poignées de mains inconnues, c'était trop court pour engager une conversation et trop risqué d'ajouter au désordre visible des vies professionnelles. Le genre était parfait pour ne pas s'éterniser, pour demeurer dans un statut de passant. Avec deux malheureuses machines à café, le parcours pour réunir boissons et viennoiseries en jouant des coudes était juste suffisant, millimétré avant que n'apparaissent quelques têtes de cadres déjà impatientes. Rolland saluait avec plaisir des copains d'Avignon et deux compères de Gap aperçus à Aix il y a quelques semaines. La mise

en place dans la salle prit du temps. Les cadres avaient pris les places au tout premier rang et les rangées à l'arrière s'étaient d'abord remplies. Les côtés pour s'échapper discrètement étaient convoités. Il y avait des grappes géographiques et des jeunes perdus dans les premiers rangs. Après quelques derniers ajustements, les chaises étaient toutes occupées. Rolland était avec Léo au premier rang mais très excentrés sur la droite. Rolland lui avait conseillé cette place pour bien voir le spectacle de profil sans subir les regards et Léo lui murmurait « *tu crois, tu crois ?* » C'était M. Richard, avec la gentillesse souriante d'un animateur de colonies de vacances qui en conduisait le déroulement. Après un rapide propos introductif à peu près vide, il présentait les nouveaux embauchés, les mutés et les départs en retraite. À l'annonce du nom et d'une photographie souvent absente sur l'écran de l'inévitable Powerpoint, il incitait le récipiendaire à se lever. La salle applaudissait sans passion. C'était sur un mode *vu à la télévision*. Au fur et à mesure, on se levait donc et se rasseyait de plus en plus rapidement. La claque était de plus en plus molle. M. Dominus allait ensuite nous faire l'honneur d'un discours. Il s'agissait du patron de la Duranne. Il s'était avancé devant nous, presque dans l'allée pour être bien certain de transmettre sa douleur d'être là, et c'était tout de suite une vraie réussite. Il était plus sec que mince et certainement en toute fin de carrière. On pouvait quelquefois le savoir avec les mains, mais les siennes étaient trop blanches. On pouvait le deviner avec les yeux. Ils fuyaient trop pour cela. C'était un corps qui n'avait rien à dire, qui était trop longtemps resté enfermé, à Paris sûrement. Il avait dû profiter d'une réorganisation pour venir dans une région au soleil trop fort et aux tempéraments rugueux. Il avait un style particulier, plusieurs personnages se disputaient en lui depuis longtemps sans espoir de vainqueur. Son premier était carré à la voix grave, au ton assuré, voulait expliquer et rassurer. Il faisait de belles phrases avec sujet, verbe et complément. Il avait le ton de la raison et pas un seul trou dans son discours pour placer un peu d'écoute. L'autorité n'avait pas poussé dans cette terre trop sèche. Son second avait des yeux brillants et enfantins d'où aurait bien jailli un lutin bondissant sur les épaules de tous ces méchants salariés. Ses éclats étaient toujours ailleurs, dans un monde passé. Sans ressort, il n'était que lueur. Dans son troisième, le corps d'un ingénieur poussait toujours sur les bancs d'école et croyait voler avec du papier chiffonné. Son tout se tordait, les mains, les pieds, les jambes et tentait d'emporter ce groupe qui n'en était pas un, vers une destinée dont personne ne savait rien. Il sortait puis remettait aussitôt une fiche dans son veston, n'en gardait que de vagues formules et trois points que Rolland renonçait à noter. Ils avaient eu droit à la sécurité, la santé primordiale à la sauce infantilisante. Il encourageait à respecter les limitations de vitesse, à ne pas téléphoner au volant et accepter au final d'arriver en retard s'il le fallait. Passé l'observation des personnages, le reste était d'un ennui gigantesque. Le repas fût sans âme. Aux tables rondes de 10 personnes et dans un boucan de cantine, on ne pouvait même pas espérer se

parler. En sortant de la salle de restauration, Rolland accostait M. Richard pour lui demander où en était sa mutation à Avignon. Il l'écoutait en baissant la tête en avant. Rolland lui tricotait deux ou trois phrases à sa façon avec des petites choses cachées pour jouer. M. Richard se redressa et avait maintenant les bras croisés. Il prenait le temps, ce n'était pas un homme pressé. C'était la conception qu'il avait de son rôle. Il avait toujours cet air pointu, et cette désarmante sincérité qu'on sentait affleurant. L'autre jour, il était à Aix et avait demandé à Rolland s'il pouvait lui copier une cassette VHS sur un DVD. C'était à peu près tout ce qu'il avait dû retenir de ce qu'avait fait Rolland par le passé. Il avait mis une éternité à lui expliquer d'où venait le film. Quand il était à Alençon, il avait mis en place une innovation que le film expliquait. Un genre de papillon noir en plastique qui devait éviter un inconvénient repéré lors de la tempête de 1999. En lui en copiant quelques exemplaires, Rolland avait vu plusieurs fois le joyau. Mais pour la mutation, pas de problème « *les choses suivent leur cours.* » Il lui décrivit le processus « *il y a des règles, vous voyez ?* » Un qui ira là, un autre qui le remplacera, qu'il faudra à nouveau pourvoir. Rolland ne savait pas s'il lui parlait mais il s'écoutait : « *vous comprenez, c'est compliqué.* » Il y avait les choses qu'on pouvait dire, et d'autres pour arranger. Et dans ce mouvement, Rolland était dans le camp des arrangements. Il avait d'ailleurs modulé le ton de sa voix, pour bien me faire saisir que là, on était dans le délicat de l'affaire. On maniait des choses souterraines qui ne devaient pas s'ébruiter. Là, il lui avait planté son pointu dans les pupilles pour qu'il soit bien sage, sinon c'était toute la chaîne qui pouvait casser. C'était vraiment fin. Il en profitait alors pour lâcher, presque par incidence « *parce que vous, vous ne parlez pas comme nous.* »

Rolland qui s'était installé dans la quiétude de ces minutes communicationnelles, ne l'avait pas vu venir. Et en plus, il le fixait comme s'il s'agissait d'une évidence ! Il avait ouvert tout grand son visage et l'avait rejeté un peu en arrière. C'était sa trouvaille en psycho-papouille et il en était très fier. En fin limier, il s'était avancé sur le terrain de la linguistique avec une approche entrepreneuriale imbattable. Si les salariés ne peuvent pas acquérir les compétences nécessaires, c'est qu'ils n'ont pas les bons mots. Ce *nous* du « *parce que vous ne parlez pas comme nous* », dont Rolland ne faisait pas partie l'avait remué immédiatement. La sentence était définitive. Il sentait bien que cela inquiétait énormément M. Richard, et d'autres certainement. Cela aurait dû mettre Rolland en colère, mais M. Richard était désopilant de franchise et de naïveté. Qu'est-ce qu'il avait son parlé ? Il était trop quoi ? Son parlé était une vieille construction qui s'était bâtie peu à peu et il savait bien comment. C'était lui, au même titre que ses cheveux, ses yeux, ses mains, son corps tout entier. M. Richard ne savait pas à quoi il s'était attaqué. Cette voix que Rolland n'aimait pas entendre, il ne supportait pas non plus qu'on vienne dire quoi que ce soit sur elle « *pourquoi, elle n'est pas assez bleue, pas assez*

maison ? » Mais non, il ne savait pas « *il avait dit ça comme ça* ». Il l'avait dit parce que les cadres répétaient à longueur de réunions « *qu'ils ne comprennent pas* » et que vraiment, on voyait bien du côté de Rolland qu'ils ne comprenaient rien.

Il fallait sortir pour vite respirer. Rolland laissait M. Richard avec sa tête de premier de la classe, en se disant aussi que ce n'était pas gagné pour ce qui concernait sa mutation à Avignon. Il n'avait pas la carapace pour laisser glisser tout cela, ça lui rentrait dans la chair et il sentait les conséquences dans sa tête. C'était violent. Rolland pouvait essayer de se raisonner, de relativiser et au final oublier pour sa mémoire cet épisode. Mais il ne maîtrisait pas les conséquences de cette agression pour son corps. La porte en aluminium vers l'arrière-cour, la même à Lille, à Brest et n'importe où, n'était pas prévue pour subir les assauts du mistral. Sa longue barre anti-panique était branlante. Elle était d'autant délabrée que les fumeurs la tenaient entrouverte avec une poubelle pour ne pas être enfermés dehors. C'était juste sous la passerelle, à l'ombre et il faisait très froid. Il y avait les bennes à poubelles, le stockage des palettes et les cuisiniers qui allaient et venaient. Encore un entre-deux qui était très fréquenté. Il suffisait de faire le tour d'un lieu de travail et repérer les cendriers planqués pour se faire une idée du nombre et du sort réservé à ceux qui vont « *respirer* » au dehors, pour se faire une première idée de ce qui se passait au dedans. Partout les mêmes types de profils, des jeunes qui s'ennuyaient, des cinquantenaires qui souffraient et les plaintes qui allaient avec. L'après-midi fût interminable. Il se confirmait que la clientèle était mécontente à soixante-dix pour cent et dans l'assistance tout le monde s'en foutait royalement. Il y avait des expressions entendues sur les visages. On pensait peut-être que pour une fois, le travail à l'envers se retournerait contre ceux qui l'avaient mis en place. Chacun connaissait la suite, désormais classique dans les entreprises. Quand les nombres ne convenaient pas à ce qu'on veut leur faire dire, on savait bien tous qu'une entreprise comme la nôtre avait largement les moyens de *pipotter* les données, de modifier ces résultats sans rien changer aux situations.

C'était si long que Rolland s'endormait un peu quand un rayon de lumière et ce vent si fort dehors qui se déchaînait, le faisaient rêver doucement. Léo s'effrayait de son sommeil car il devait aussi ronronner un peu. Il était tout effrayé et lui adressait de grands yeux inquiets. Il avait raison, ça s'agitait pour le retour de la *guest star*. M. Dominus revenait et livrait la solution à tous ces problèmes. Il annonçait des groupes *d'excellence opérationnelle*. Allaient-ils avoir affaire à du *Top-Up* ou à un mix entre *Botton-up* et *Top-down* ? Le guide spirituel du raccordement y croyait. Les entreprises disait-il, étaient de plus en plus nombreuses à vouloir innover. Elles étaient bloquées, leur dit-il, entre la réalité imposée par les marchés financiers donc la réduction des coûts et ces fameux « *freins aux changements* » dont tout travailleur était responsable à son insu. Des freins qui à cette heure-ci commençaient à regarder furieusement

l'heure, à plus de 15 heures. Ils allaient bientôt prendre l'air afférés pour se diriger discrètement courbés vers la sortie. On baillait, on soupirait, on essayait une nouvelle position sur la chaise. Depuis trente ans, la plupart avaient vu passer un nombre incalculable de bidules dans ce genre qui s'étaient étouffés tout seul d'épuisement et d'oubli. Là, ils avaient peut-être un peu tort parce que le truc en question était plus dangereux. *L'excellence opérationnelle* promettait d'aller chasser le gaspi sur leurs lieux de travail et on pouvait craindre le pire. Même si M. Dominus avait expliqué la filiation de sa méthode, sous-produit du toyotisme et du Lean management, il n'aurait pas réveillé l'inquiétude d'une salle aussi efficacement endormie depuis le matin. Pas un seul front ne se serait plissé non plus avec la sensationnelle formule de la chose « *supprimer tout ce qui ne profite pas au client final.* » Elle avait toutes les qualités du slogan, lisse et simpliste, ronde comme une pierre qui a longtemps été polie dans les laboratoires de communication. Ils auraient pu être attentifs à ce qu'il ne disait pas sur la pratique de *L'excellence opérationnelle*, quand des cadres naïfs en diable, sur le retour et pris d'une soudaine vitalité, viendraient bientôt s'asseoir à côté d'eux comme on part pour les croisades. Peut-être pas vraiment s'asseoir, mais enfin ils seront là, tout près et personne ne le saura. Ils y croyaient eux, à leur truc, à leur verbiage. M. Dominus avait donc prononcé le mot magique qui était censé les faire adhérer par le bon sens. Ils allaient s'attaquer aux *irritants*. Les irritants c'est ce qui énervait tous les jours, qu'ils allaient ensemble identifier pour améliorer la qualité de vie au travail. C'était simple, un problème égalait une solution. Autre mot dans leur boîte à outil *la sur-qualité*. Parce que ces foutus salariés en faisaient toujours trop. Ces enfants n'avaient pas le sens de la mesure. Ils faisaient des choses que le client n'avait pas demandées. Et surtout qu'il n'avait pas payé. *La sur-qualité* était donc nuisible !

Julien avec ses trente ans à peine avait été volontaire et Rolland le questionnait précisément au bureau. Lorsqu'il avait voulu aborder la question de la relation entre les chargés d'études et les chargés d'affaires, on lui avait dit que ce n'était pas l'objet. On préférait régler de vilaines histoires de répondeurs téléphoniques et le débat portait sur le contenu d'un message vocal et combien de sonneries pour le déclencher. Quand il s'était agi de discuter de la politique d'achat et des entreprises sous-traitantes, leur posture de donneur d'ordre n'intéressait personne. Les promoteurs de *l'excellence opérationnelle* avaient aussi en arrière-plan un solide mépris pour l'activité de travail telle qu'elle était réalisée. Ce n'était jamais dit, mais ils le pensaient très fort entre eux, en eux-mêmes. Cela se disait autrement, par exemple qu'il fallait « sortir des situations de confort ». Ils étaient intimement persuadés qu'il fallait bosser plus fort, plus vite, plus intensément. Eux, ils avaient cette conscience vive de la rentabilité. Elle passait par des gens qui se bougeaient, qui ne restaient pas à attendre les cartouches d'imprimante ou le retour d'un courrier. Bref, il fallait être *proactif*. C'était quand même simple, non ? Il n'y

avait pas besoin d'en faire un monde pour comprendre ce que cela veut dire. Actif, c'est déjà bien. Réactif, c'était super. *Proactif* était un néologisme qui transportait bien plus loin qu'en avance. Le problème n'était même pas là qu'on avait déjà agi. Le problème, il n'avait même pas le temps de naître. Il était balayé bien avant.

M. Dominus pouvait bien noyer le tout dans ses trois personnages en se tordant et se retordant au point qu'on l'entendait à peine murmurer. Tout en haut il y avait les intérêts économiques de quelques-uns qui définissaient les progressions à deux chiffres dont ils auraient besoin l'année prochaine pour augmenter leur chiffre d'affaires, pour améliorer leurs marges. À l'étage en dessous, il y avait le management qui traduisait cela en actions opérationnelles et les plans de communication qui allaient avec. En descendant d'un cran, c'était déjà la province où on décidait de décliner tout ça en objectifs par fonctions opérationnelles. On aurait pu voir avec un peu de curiosité les objectifs et les primes des cadres sur des tableaux Excel. Et en bas où ils travaillaient, des olibrius arrivaient et scrutaient leurs respirations, leurs rires et leurs liens. Il faudrait tout reprendre d'en haut, avec le risque à lever la tête, d'avoir vite le vertige ou l'impression que l'immeuble allait venir tous les écraser. Leur petit travail était le résultat de tout ce qui venait de là-haut. Rolland les voyait derrière M. Dominus, alignés en rangs d'oignons dans les premières travées. Ils n'étaient plus tout à fait entre le marteau et l'enclume. Ils étaient cadres et c'était plutôt nouveau. Ils avaient maintenant des primes annuelles de résultats et ça les rendait silencieux. Ils n'arbitrent plus rien du tout et cela n'avait pas l'air de leur manquer. Ils évaluaient en permanence. Ils ne savaient plus trop quoi et le verbiage les avait atteints aussi. Quelques-uns participaient aux réunions du Comité de direction. C'était certainement bien pour la conjointe ou le conjoint de dire « *mon mari était au Comdir, au Comop ou au Comex ce lundi* ». Ça changeait la vie, non ?

Notre *guest star* avait un avion à prendre pour Paris et elle devait donc nous quitter à regret. M. Richard nous le disait avec ses yeux bleus et larmoyants. Une réunion sûrement bien plus importante que notre assemblée de boy-scouts. Les rangs étaient déjà clairsemés lorsque M. Richard mettra fin à la journée. Ceux de Montpellier, d'Avignon ou Cannes étaient déjà repartis. Léo faisait des signes et Julien était près de la porte, impatient. Mais après une journée comme celle-là, comment se priver de ce qui pouvait être le feu d'artifice ? M. Richard se frottait doucement le menton avec la main. Il avait certainement préparé une chute. Il devait être au bout de ses trois ans dans le même poste, et il allait peut-être nous délivrer un message subliminal. Il attendait que le silence revienne mais il allait faire avec cette salle qui se vidait vertigineusement. Il projetait sur l'écran une diapositive avec un slogan tellement vu depuis quelques semaines « *ensemble, réussir le raccordement* ». Puis une photographie apparut. Elle était prise à l'intérieur d'une voiture en hiver. Il y avait un brouillard épais. Dans le rétroviseur

on apercevait des phares au loin. Devant, on voyait à peine les feux rouges des véhicules qui précédaient. « Je voulais vous dire que dans une entreprise, l'avenir est toujours flou et personne ne peut prévoir ce qui va se passer. Je voudrais que vous en preniez conscience. Je vous souhaite un bon retour et une bonne soirée en famille. Bon travail pour les mois et les années à venir ».

1.15. - MUTATION

Rolland préparait sa prochaine mutation à Avignon. Il en parlait avec les collègues depuis plusieurs semaines. Après ses diverses tentatives pour faire un métier plus proche de ses compétences, il avait fini par abandonner. La politique des ressources humaines consistait à déplacer les petits tas vers les petits trous, pas plus. Il y avait un petit trou à Avignon, une série de chaises musicales entre Aix, Avignon et Marseille. Rolland attendait le clap pour qu'ils se déplacent tous en cœur. Un stage de cinq jours de chargé d'études était programmé à Lyon en mai. Le responsable d'Avignon souhaitait qu'il arrive dès le vendredi 25 février afin de passer une journée avec la personne que Rolland remplaçait. Le badge pour circuler avait été déposé à son attention à l'accueil du site d'Avignon et il avait reçu ses cartes de visite à Aix. Il était sensible à ces détails. C'était le lundi et ses cinq collègues lui adressaient des signes touchants. Benoit lui promettait une hotline permanente sur n'importe quel sujet technique. Léo était ému « *Alors, c'est ton dernier lundi !* » Les autres rigolaient en reprenant en cœur « *Et demain son dernier mardi, mercredi son dernier mercredi et on aura enfin son dernier jeudi.* » Luc qui était arrivé récemment et travaillait avec Bernard dans le bureau du fond du couloir s'arrêtait et prenait la posture de ceux qui voulaient parler en sincérité, accoudé au meuble bas « *Je viens d'apprendre que tu pars. On ne s'est pas beaucoup connu mais je voulais te dire que je t'ai apprécié.* » Bernard lui glissait dans le genre confidence, ainsi qu'il en avait l'habitude « *On va te regretter. Tu nous as ouvert les yeux.* » Enzo manifestait une amitié qui le touchait. Rolland leur proposait d'aller tous les six manger au restaurant et le rendez-vous était pris pour le mardi. Ce lundi après-midi, il devait travailler ensemble avec Charles sur la relation client, pour laquelle il voulait qu'il l'aide à monter une formation. Le rendez-vous était décalé à quinze heures trente. Charles avait son air désolé « *Cette équipe ne marche pas. Qu'en penses-tu ?* » Rolland réfléchissait pendant qu'il enchaînait en lui disant sa déception des jeunes qui ne s'impliquaient pas assez selon lui « *Dès que c'est l'heure, ils s'en vont ! Ils devraient rester le soir, montrer qu'ils ont envie. Un jeune qui ne reste pas une ou deux heures de plus le soir, ce n'est pas normal.* » Rolland écoutait avec attention et c'était très difficile de rester silencieux devant cette impuissance et cette inculture « *Bon, pour Avignon, il n'y a pas de problème ?* » Rolland lui répondit alors qu'il avait discuté des horaires avec le chef d'équipe et qu'il

commencerait à sept heures trente pour finir à seize heures trente. Il n'aurait pas dû dire cela et s'en était rendu compte plus tard. Il avait été stupide de glisser vers ce bavardage pour sortir de ces questions sur les jeunes qui l'insupportait. Charles s'était raidi d'un coup sur son siège. Ce que lui disait Rolland ne lui plaisait pas du tout. Il devait déjà donner l'impression d'un certain plaisir et comme un imbécile, ajoutait qu'il allait en profiter pour passer à trente-deux heures. Charles prit immédiatement un ton autoritaire « *Non, non ! J'ai besoin d'un agent à cent pour cent. Je perds vingt pour cent, ce n'est pas possible. Réfléchis bien, si tu vas à Avignon, c'est pour trente-cinq heures.* » Rolland avait tout de suite refusé et il avait senti qu'une divergence profonde trouvait pour eux deux, un terrain pour s'exprimer.

Dans le bus, son téléphone portable avait sonné. C'était Charles « *Rolland, j'ai eu M. Richard au téléphone. Il est furax. Je t'annonce que ta mutation est suspendue.* » Le lendemain matin, un mail adressé à Charles lui était transmis en copie :

J'apprécie assez peu la façon dont Rolland nous remercie de l'avoir accueilli chez nous, au prix d'une immersion importante qui monopolise beaucoup de temps d'agent. Afin d'être encore plus agréable à cet agent, nous lui avons proposé de travailler à Avignon, dans le seul but de le rapprocher de son domicile. Il semble ne pas reconnaître les efforts faits pour améliorer ses conditions de travail, c'est dommage. L'équipe à Avignon a besoin d'un agent totalement opérationnel pour remplacer un agent qui part en retraite, ce qui n'est pas son cas. Je n'accepte pas l'idée de devoir immédiatement lui accorder un passage à 32 heures collectives, même s'il y a droit. Je suis surpris d'un tel état d'esprit. Je pense que notre attitude très bienveillante à son égard aurait mérité un peu plus de considération. En conséquence, je te demande d'annuler sans délai son changement de lieu de travail afin que nous puissions étudier toute possibilité de renforcer autrement l'équipe avignonnaise.

Rolland était abasourdi par ce message qui avait été écrit à dix-huit heures trente, le soir même, juste après l'entretien avec Charles. Il avait envoyé l'après-midi le texte du directeur à ses collègues. Ils avaient maintenu le repas et les commentaires étaient nombreux.

Le lendemain, M. Richard le convoquait dans le bureau de Charles. Le directeur était en face et Charles derrière son bureau « *Donc, je souhaitais vous voir... Parce que nous avons besoin d'un expert à Avignon... Et vous, n'est-ce pas, vous n'en êtes pas là...* » Rolland le regardait, attendait « *L'équipe d'Avignon tourne bien, nous avons le souci de maintenir un haut niveau de compétences...* » Dans le silence suivant, Rolland lui indiquait qu'il avait lu son mail « *Oui, alors justement. Vous comprenez qu'on ne peut pas, n'est-ce pas ? Moi, j'ai le sentiment que vous ne serez pas à cent pour cent... Vous êtes d'accord ?* » Rolland avait alors fabriqué un beau et sec « non » en l'adressant bien droit vers lui, avec son regard aussi haut que possible, dans ses yeux jusqu'à ce que M. Richard baisse son visage vers ses mains « *Ah, bon. Vous*

n'êtes pas... Mais enfin tout de même ! Vous comprenez certainement que nous ne pouvons pas, pour le moment... après on verra..., mais là, on ne peut vraiment pas. Vous ne partagez pas ce sentiment ? » Il avait redit « non » avec un accompagnement gestuel du même type. Le directeur regardait maintenant du côté de Charles en cherchant son soutien. Mais Charles n'était pas décidé à intervenir. M. Richard se tortillait sur son fauteuil, sans ne plus savoir par quel bout reprendre la discussion. Il se grattait le front. Il essayait de résister à ce silence, mais il lui pesait. Rolland le regardait et attendait qu'il relance encore une fois, juste pour bien mesurer qu'il était parfaitement incapable de reprendre les termes de son mail « *Enfin, si vous n'avez rien à dire...* » Là, il en faisait un peu trop. Aussi, Rolland lui disait d'abord qu'il n'avait pour habitude de mêler ses sentiments et son travail. Il ajoutait qu'ils pouvaient peut-être discuter de relations humaines, mais pas de sentiments. Il s'était ensuite accoudé au bureau de Charles. Il avait changé de position, suffisamment pour pouvoir bouger en se dégageant des accoudoirs du fauteuil. Il avait décidé de prendre un peu de leur temps en échange de leur cadeau. Ils trouvaient déjà l'exercice un peu long s'il en jugeait par leur énervement, leur embarras. Il leur rappelait donc qu'il y a peu de temps, ils avaient évalué son travail avec Charles une bonne partie d'un après-midi et rien de négatif n'était apparu. Il tournait son visage vers Charles avec le silence qui convenait au propos. Tout allait bien et d'un coup *il n'avait plus ces compétences de haut niveau pour aller à Avignon*. Rolland leur disait à tous les deux que leur attitude était très surprenante. Il alternait son adresse entre ses deux interlocuteurs et prenait à témoin Charles sur certains points. De toute évidence, ils n'avaient pas eu le temps d'en discuter. Ils n'avaient jamais le temps de rien ! On oubliait un peu vite qu'il était arrivé ici le premier septembre et qu'il avait fallu faire avec. Il l'avait dit à Charles plusieurs fois, n'est-ce pas ? Il comprenait bien que formateur, c'était un métier et qu'un agent ne pouvait pas se transformer en *passer* avec ses seules bonnes intentions. En attendant, il avait été à deux doigts de se décourager. Et ça, on n'en parlait pas ! Il fallait quand même reconnaître les efforts que cela lui avait demandés. M. Richard lui redit comme à Marignane « *Vous ne parlez pas comme nous.* » Et à nouveau Rolland enrageait... Il s'était encore plus avancé sur son siège et parlait autant avec le corps qu'avec la voix. On l'avait plongé dans une équipe qui pratiquait un nouveau métier de chargé d'études, dans un nouveau découpage de l'organisation, avec un changement législatif, des règles internes qui avaient beaucoup évolué. Et on pensait que ça allait se faire comme ça par *évapotranspiration* ? Il y avait en France des entreprises apprenantes, ça c'était intéressant. Il y avait des endroits où en cas de changements importants, on renforçait l'accompagnement. Ici, on pratiquait l'immersion, un nom et rien avec... Mais pour M. Richard, le problème était ailleurs « vous maîtrisez des concepts que nous ne connaissons pas. » La grande affiche de Johnny Halliday était à la droite de Rolland et il y avait déjà un moment que l'ordinateur de

Charles faisait défiler des clichés de son idole sur scène. Ils n’avaient plus grand-chose à se dire. M. Richard était dubitatif. Charles semblait perplexe. C’est Rolland qui mettait fin à l’entretien. Il se levait en les saluant successivement. Avec ses collègues qui attendaient sur le parvis son compte-rendu, il lâchait quelques commentaires lapidaires sur l’incapacité de leurs N⁺¹ et N⁺² à diriger un entretien « *Gardez mes cartes de visite avignonaises, ce sont des collectors !* » Les jours s’allongeaient et il n’avait plus besoin de demander au chauffeur de commuter les liseuses. Il arrivait chez lui quand son fils jouait dehors. Il lui restait peu de temps pour dîner et encore moins pour faire quoi que ce soit le soir. Il avait de plus en plus de mal à organiser ses autres activités. Rapidement, il se renseignait au service RH à Montpellier sur la possibilité de passer à trente-deux heures hebdomadaires. On lui envoyait une simulation de son salaire dans cette configuration. Il demandait à passer à ce nouvel horaire. Charles était en copie de tous les mails. De fait, rien ne pouvait s’opposer à sa demande qu’il soit à Aix ou à Avignon.

Le lundi 1^{er} mars, Rolland ressentait une forte tension, mêlée de colère et de dépit. Il décidait d’aller rencontrer le médecin du travail. Son cabinet était à Saint-Jérôme, de l’autre côté d’Aix-en-Provence. Il racontait les événements. Sa tension artérielle était anormalement élevée. Le médecin n’était pas surpris car elle connaissait la mauvaise ambiance de ce service. De retour au bureau, il s’enfonçait dans ses dossiers pour oublier un peu le contexte. Il s’apercevait en éditant des devis ou des courriers que l’adresse en bas de page était à Avignon. Une cliente avait voulu le joindre à son ex-futur numéro, puis était arrivée jusqu’à lui après un parcours à Marignane, à Saint Jérôme et à Pertuis. Rolland demandait donc à Charles de rectifier son affectation informatique. Après avoir pianoté sur son ordinateur, Charles se tournait vers lui « *Alors, tu en es où pour Avignon ?* » Il sentait dans sa poitrine quelque chose qui le serrait. Chaque virgule, chaque mot, l’intonation, l’adresse qui était formulée, tout dans cette question le révoltait. C’était à se demander si la perversion n’était pas devenue une seconde nature au travail. Tout était à l’envers. Il lui demandait de fermer la porte d’un signe de la main « *Nous sommes tous embêtés, tu comprends. Je ne peux pas te laisser aller à Avignon à trente-deux heures. Il y a d’autres enjeux.* »

Charles sentait bien que le moral de l’équipe n’était pas au beau fixe. Il avait voulu faire une réunion sans l’annoncer à l’avance. Cette fois tout le monde était entré d’un seul jet et Charles pour une fois avait annoncé directement l’objet de la réunion « *Il n’y a pas vraiment d’ordre du jour. Je sens que ça ne va pas dans l’équipe. Je voulais entendre ce que vous avez à dire. Voilà, je vous écoute.* » Passé ce moment de bravoure, Charles redevenait hésitant. Il avait tenté de regarder tout le monde, mais avait abandonné rapidement. Il aurait dû se tourner vers Patrick à sa gauche, mais la contorsion était trop difficile. Il avait échoué de l’autre côté

sur Claude, trop inquiet de la forme qu'il recevrait en retour. Ses grandes mains écartées étaient censées l'aider en se posant à plat sur la table pour étaler les mots. Il baissait déjà un peu la tête en sentant arriver une charge du côté qu'il craignait. Elle n'avait pas tardé. Patrick n'avait laissé au silence qu'une poignée de secondes.

Si on peut parler, je vais m'adresser à Claude pour qu'il me comprenne bien. Je te regarde bien en face pour que tu entendes exactement ce que j'ai à te dire. Premièrement, j'ai entendu dire que le responsable de Vitrolles n'était pas content de mes études et c'est toi qui fait courir ce bruit. Je voudrais te dire que s'il a des remarques à me faire, je suis au bureau n°14. Deuxièmement, il paraît que je serai jaloux de toi. Alors, je voudrais aussi te dire que non, et je te regarde bien en face. Je ne suis pas jaloux et en plus, je ne vois aucune raison de l'être. Je ne vois pas du tout de quoi je pourrai bien être jaloux, mais alors vraiment pas. Voilà.

Claude n'avait pas bougé du dehors. Mais au dedans, les coups avaient porté. Il y avait un silence terrible. Claude ne répondait pas. Il faisait le chef qui encaisse. Il griffonnait maintenant sur une feuille avec son Bic 4 couleurs pour éviter de regarder les autres. Mais l'allure globale racontait que ça gâtait fort. Charles faisait des mimiques et devait penser, à tort, que le plus dur était passé. Le ton était donné. C'est Julien qui poursuivit en se plaignant de ne pouvoir pas suffisamment aller sur le terrain. Enzo continua. Puis son copain Benoit sonnait une charge émue sur les sujets habituels. Pour Léo, le boulevard était ouvert « *J'ai été sur l'application de gestion des ressources humaines et il y a des choses que je ne comprends pas. Ici, on doit se faire chier entre 12 heures et 13 heures 30 pour partir le soir qu'à 17 heures 17. Il paraît qu'on ne peut pas y toucher. Moi, je regarde les horaires des chargés d'études à Avignon et il n'y en a pas un qui fait le même horaire. Certains commencent le matin à 7 heures 30. D'autres s'en vont à 16 heures 21. J'aimerais qu'on m'explique pourquoi ce qui s'applique là-bas ne peut pas être mis en place ici ?* » Charles bredouillait des raisons à côté de la plaque. Le ton montait encore d'un cran quand ils s'étaient tous mis à parler ensemble. Charles me cherchait sur sa gauche « *Il n'y a que Rolland qu'on n'a pas entendu.* » Charles adopta un sourire crispé, mais il semblait rassuré d'en voir au moins un qui ne dégainait pas tout de suite. Rolland se levait. Il en avait assez de ces réunions *d'hommes troncs*, de se tordre de tous les côtés pour échapper aux panneaux des écrans, aux échanges tronqués dans le couloir. Il avait envie de parler comme il fallait, en voyant les autres et en étant vu de tous. Il pouvait le faire car il était à l'opposé de la porte « *je peux aller au tableau ?* » Il n'attendait pas la réponse. Il prenait un marqueur à la main « *Ce qui me surprend le plus maintenant, c'est de voir à quel point le métier que nous faisons n'existe pas.* » Il prenait son temps. Ils étaient tous essoufflés par la violence de leurs échanges, ceux qui avaient donné, ceux qui avaient reçu.

Pour qu'un métier existe, il me semble qu'il faut à minima que les pratiques professionnelles soient harmonisées. Et ici, plus je demande des conseils aux uns et aux autres, plus je vois différentes approches. Et je suis sûr que si l'on donnait la même étude à nous six, il y aurait peut-être beaucoup d'écarts dans les réponses.

Rolland avait capté leur attention. Il se tournait vers le tableau.

J'ai un outil simple que j'ai beaucoup utilisé et qui me semble efficace pour comprendre comment ça marche. » Il dessinait trois ronds qui s'entrecoupaient chacun sur une petite partie de leur surface « Le travail, c'est d'abord la prescription du travail. Depuis des années, elle n'a fait qu'augmenter. C'est le poids des réglementations, des missions, des prescriptions. Le deuxième, c'est soi. Son histoire, sa formation initiale, femme ou homme, son âge. Et ici, nous avons de la chance, il y a des jeunes et des anciens, des parcours variés. Le troisième, c'est la déontologie, les règles non écrites, l'expérience commune. La pratique, c'est la circulation continue entre ces pôles. Quand tout va bien, on a besoin de tout ça pour travailler.

Ils regardaient tous son schéma avec attention et surtout la flèche de la circulation.

Ce qui se passe ici est inquiétant parce que la déontologie est très faible et je ne suis pas sûr que le temps suffise à la construire sans rien faire. Elle ne permet pas d'harmoniser les pratiques. Je ne dis pas uniformiser, je veux dire que nous fassions équipe. Je crois qu'il faudrait s'en soucier.

Léo avait les grands yeux ouverts, il était presque bouche bée « *Je trouve que ce schéma, c'est exactement ce que je pense. Ça ne circule pas à l'intérieur !* » Rolland sentait que l'effet était terrible. La cantonade reprit de plus belle et chacun se tournant vers le schéma, l'utilisait pour en remettre une couche. Cette fois, Charles amorçait un refroidissement général. On pourrait croire que cet exercice difficile n'était que le premier d'un mouvement qui aurait ensuite permis de bâtir une équipe, de reprendre les points soulevés et de trouver des ajustements, de réguler les relations. Mais non, pendant des mois, il ne se passera plus rien, renvoyant cette séance éprouvante au rang d'une simple péripétie, d'un accident. On laissera mariner dans les consciences ces désaccords. On laissera en jachère ces chances entrevues en se parlant franchement, en abordant des problèmes importants liés aux règles communes. Lors des pauses, dans le couloir, dans des moments informels, Léo, Benoît, Enzo ou Julien et Patrick lui faisaient savoir avec délicatesse qu'ils avaient bien entendu. Le retour se faisait sur le même mode, par inadvertance. C'était un grand plaisir pour Rolland de voir revenir un fragment de dialogue dans un nouveau contexte. Il ne s'en faisait pas un monde car il n'avait pas de vérité à dissiper, ni de message. C'était des paroles échangées, des coins détachés de sa pensée qui faisaient des angles dans leurs visions. Des nœuds plutôt, entre les fils de leurs pelotes de vies, solides et serrés qui laissaient bien plus que des traces, qui construisaient des liens. Rolland

observait ces détails qui changeaient la nature de leurs relations. Il y avait le *parlé* de la plainte, une langue meurtrie, une langue rouge, qui était faite d'angles, de spasmes, de ruptures. Elle saignait, elle était épaisse, elle charriait les saletés subies, les espoirs desséchés, les utopies inutiles, tout ce trop avec lequel il devenait impossible de rester au présent. Elle n'allait pas vers l'autre, elle s'éteignait à la source. Elle s'arrêtait aux portes du réel, sur les lèvres. C'était la langue rouge qui évacue les bactéries à l'extérieur du corps social. Elle était inconnue des médias, des journaux, des revues. On disait qu'elle était triste. On la disait ennuyeuse. On racontait qu'il n'y avait pas de blessure, pas de plaie. On disait que c'était un obstacle pour continuer le vaste chantier du progrès. Quand on la filmait, c'était toujours en noir et blanc, pour bien insister sur son côté rétrograde. Rolland se souvenait d'un changement d'image, il y avait une vingtaine d'années. On avait changé le bleu qui était devenu plus soutenu. Fini le bleu clair un peu délavé. On l'avait barré d'un mince trait rouge. Belle anticipation de ce qui resterait des agents, un fil rouge qui se perdrait vite dans les plis des chemisettes. Au lavage, on n'en voyait peu à peu plus rien. Le bleu venait parler pour eux, avec des mots qu'ils ne comprenaient plus. C'était des mots au contenu mutant selon les variations de la stratégie de l'entreprise. C'était une folie que ce soit pour le dehors ou le dedans. Le bleu envahissait les phrases et devenait un jeu d'images qui circulait en boucle.

1.16. - URGENCES

Rolland se rendait de plus en plus compte à quel point le découragement faisait de ravages et des mille bonnes raisons pour chacun de se replier sur soi. Parmi les jeunes ou les nouveaux arrivants, beaucoup n'avaient jamais travaillé dans un collectif de qualité. Ils ne savaient pas que pouvait exister un endroit où on travaille et on rit, on a des responsabilités claires et on apprend, on a des bons copains. Comment le leur reprocher ? Lorsqu'ils mangeaient ensemble à midi, Rolland racontait à Léo des bribes de son passé. Léo l'écoutait comme un enfant écoute des histoires en disant « *c'est pas vrai ?* » Il lui racontait à Cavaillon pour les départs en retraite, quand un collègue monteur était chargé de couper les cravates des cadres. Cela se faisait plutôt en fin d'apéritif et bien après les discours. Les trophées allaient orner un tableau de chasse et il n'y avait pas d'exception. On riait, tout le monde riait. Il était entendu que les cadres portaient de vieilles cravates pour venir à ce genre de traquenards. Une responsable particulièrement désagréable avait trouvé un matin avec sa main dans son tiroir, non pas ses stylos habituels mais un petit serpent inoffensif qui voulait jouer avec ses doigts. Elle en avait la phobie et en parlait sans cesse. La gendarmerie était venue, avait enquêté. On avait interrogé. Ce n'est que plus de vingt ans après, lors de l'enterrement d'un retraité que Rolland avait su qui était l'auteur du

méfait. Elle avait fermé par la suite son bureau à clef et avait eu droit évidemment le matin à la colle dans la serrure. Quand il racontait quelques petites choses comme celles-là, Patrick embrayait à son tour avec l'univers marseillais encore plus impitoyable. On riait mais c'est assez inutile. Tout cela ressemblait trop à de la nostalgie. Il lui semblait aussi qu'on enfermait tout cela dans les tiroirs du passé.

Un matin, Rolland finissait le chapitre d'un livre en attendant que son ordinateur ouvre les applications. Charles lui dit bonjour et il sentit son regard inquiet vers son gros bouquin. Il passait un moment après en sentant bien qu'il s'emmerdait à mourir « *tu comprends, on n'a pas de poste qui correspondent à tes qualifications* ». Il ne lui répondait même pas.

Un poste d'animateur sécurité était paru dans la bourse de l'emploi. C'était un marché interne complètement verrouillé et la plupart du temps l'affaire était bouclée depuis longtemps au moment de la parution. Rolland se renseignait. Il rencontrait le salarié en place au 4^{ème} étage et potassait le poste pour lequel il était reçu par le responsable du service. Celui-ci était très embêté. Il lui posa des questions sur la version maison de la sécurité pour laquelle il ne pouvait pas y avoir d'accident quand les procédures étaient respectées. Il n'avait pas du tout envie de travailler avec un gars qui en savait peut-être beaucoup trop sur la question. Il finit par lui poser une question qui devait le travailler depuis le début de l'entretien « *si vous deviez vous positionner par rapport aux syndicats, à la CGT, est-ce que vous seriez capable d'être du côté de la direction en séance du Comité Hygiène Sécurité et des Conditions de Travail ?* » Rolland avait marmonné une réponse aussi stupide à une question aussi imbécile et ils s'étaient quittés sur ce simulacre. Il avait rencontré à la suite le DRH et le directeur-adjoint de l'unité qui avaient manifestés le même désintérêt pour ce qu'il pouvait apporter. Ils le déclareront *inapte* au poste. La lecture du qualificatif lui avait fait mal au ventre pour un poste qui paraissait le plus en rapport avec ses qualifications.

Rolland faisait toujours des études de raccordement et cela l'ennuyait profondément. Pourtant, Julien, de l'autre côté de leurs écrans, résolvait en deux temps et trois mouvements la plupart des problèmes qu'il n'arrivait même plus à affronter. Il avait fait une licence d'histoire à la fac d'Avignon et leurs conversations étaient intéressantes. Il savait que s'il faisait trop bien son travail, il serait enterré là pour longtemps. Alors il se contentait du minimum. On voulait des couleurs et il crayonnait ses plans jusqu'à la caricature. L'étude ne convenait pas et il la rendait telle qu'on la souhaitait. Rolland avait de plus en plus de mal à lire lors de ses trajets en bus. L'ennui et l'absence de perspective le plongeaient dans ce qu'il avait passé des années à étudier chez d'autres travailleurs. Lorsqu'il avait des clients au téléphone, il n'arrivait pas à se réfugier derrière des règles absurdes. Les arbitrages qu'il avait à expliquer ne lui paraissaient pas plus clairs qu'à ses interlocuteurs qui attendaient depuis des mois l'électricité. Les réunions

où personne ne se présentait l'énervaient toujours autant. Il le disait en passant de plus en plus comme celui qui ne parlait pas comme les autres, qui posait toujours des problèmes. Même à trente-deux heures et 4 jours par semaine, il ne pouvait plus supporter cette situation. Il sentait bien qu'il n'avait pas digéré l'épisode de la mutation annulée à Avignon. Malgré les paroles posées et le recul qu'il essayait de prendre, il voyait bien que cela ne marchait pas sur mon corps.

Ce jour-là, dès sa première bouchée dans le réfectoire, il avait senti que ça ne passait plus. Plus rien ne passait et il n'arrivait plus à respirer. Il était seul car il venait manger systématiquement après les autres depuis quelques temps. Il se levait et marchait autour de la table en attendant que passe, ce qui ressemblait à un hoquet. Il essayait de faire diversion en pensant à autre chose et n'avait pas plus de succès. Il retournait dans mon bureau et il se sentait tout blanc et d'un coup épuisé. Il vomissait de la bile et respirait par à-coups. Claude était venu voir ce qui se passait. Rolland n'arrivait plus à parler et lui avait fait signe que ça allait passer. Mais non, rien ne passait. Il revint et il n'allait toujours pas mieux. Il dit dans un souffle qu'il sortait prendre l'air sur l'avenue. Il marchait en long en large sans que cela ne s'améliore. Charles était venu le voir « *tu ne peux pas rester comme ça !* » Rolland était vidé par cette heure passée et la grosse boule à l'entrée de son estomac l'empêchait toujours de respirer normalement « *Tu veux que je t'emmène à l'hôpital ?* »

En arrivant à l'hôpital d'Aix en Provence, Rolland n'avait pas de carte vitale à présenter car son dossier était en attente depuis 6 mois à la caisse de sécurité sociale. Il glissait sous la vitre de séparation avec l'agent d'accueil son attestation qu'il traînait pour lui et les enfants, qui était devenue un papier fripé, écorné, pour tout dire un peu suspect. Visiblement, c'était un problème, mais on passait outre en lui demandant quelques renseignements apparemment contrôlés favorablement sur l'écran. Depuis la veille, il n'avait plus de téléphone portable, oublié sur un fauteuil du bus. Ce matin il avait demandé au chauffeur à qui on n'avait rien signalé. Au siège de la compagnie à Carpentras, on n'avait pas eu d'information d'un appareil oublié. Il avait bloqué la carte SIM à dix heures ce matin même. Charles attendait dans la salle d'attente et le box d'accueil pour premier examen était vitré avec quelques bandes blanches opaques judicieusement placées et on ne voyait autour que des bouts de corps en blanc qui circulaient en tous sens. Dans les open space au travail, on appelait ces bureaux pour entretien rapide des *aquariums*. Rolland n'avait encore jamais essayé la place du poisson. Il n'avait pas le temps d'aller plus loin dans ses observations que le jeune homme voyait dans les signes qu'il lui décrivait de possibles symptômes d'infarctus. Rolland avait eu un petit moment de flottement, vite gommé car on l'emmenait rapidement dans une chambre des urgences. On allait certainement le garder plusieurs heures et Charles repartait. Rolland lui demandait de prévenir

son épouse et lui donnait le numéro de son portable. On l'emmenait avec sa sacoche de réparateur de climatisations comme disaient ses collègues. Il l'avait achetée à l'occasion de son entrée en DESS, en 1997. Elle était en cuir brun épais avec les belles rides dues à une utilisation quotidienne et au poids cumulé des papiers et des livres. On lui demandait de se déshabiller et il ne savait pas trop où poser ses affaires, godasses au pied du lit, habits en vrac sur un fauteuil au coin. Il regardait dans le lit voisin, un vieil homme d'origine étrangère accompagné d'une jeune fille et tentait un bonjour sans écho. On le mettait sous surveillance avec des petites ventouses posées autour du cœur suspecté et reliées à un appareil. Un médecin venait encore lui demander de décrire les symptômes de son malaise. C'était un autre type de questionnement que le premier. Rolland expliquait ce qui s'était passé en essayant d'être précis. On lui faisait prendre un traitement, un calmant certainement. On était plutôt gentil. C'était réconfortant mais il n'était pas bien du tout. Il était tellement fatigué par son épopée qu'il s'endormait doucement, ce qui avait eu la vertu de faire baisser la pression sur mon estomac. On revenait le voir régulièrement et on le questionnait. Le premier examen ne révélait rien côté cœur. Le temps passait et on avait plus urgent à faire ailleurs. La lumière du soir réglait les voix et les gestes dans une nouvelle allure. Il n'avait plus aucune chance de prendre le dernier bus de 18 heures après le deuxième électrocardiogramme. Il posait quelques questions en essayant de mettre les formes et on n'appréciait pas du tout. Malgré son mélange de gentillesse et de prévenances, il n'avait pas réussi à passer pour autre chose qu'un type qui attendait que l'intermède hospitalier se termine pour vite filer au boulot et aller rattraper le travail perdu. Il essayait d'expliquer différemment en croyant contrecarrer le premier effet produit et s'enfonçait encore un peu plus. Il demandait à téléphoner et on lui faisait remarquer que c'était le téléphone du service. Il demandait à Charles s'il pouvait lui laisser un véhicule de service « Ah non ! Hors de question de te laisser repartir sur la route. Si tu avais un malaise ! » Il lui proposa de revenir de Marseille à sa sortie de l'hôpital pour le ramener à L'Isle sur la Sorgue. Rolland imagina dans l'instant avec frayeur le bavardage d'une heure à subir et déjà Charles précisait « *Pas de problème. C'est normal.* » Rolland lui demanda s'il avait prévenu mon épouse « *Redonne-moi son téléphone.* »

L'hypothèse d'un infarctus étant écartée, de nouveaux examens étaient effectués pour chercher une cause. Il était près de vingt heures et on attendait maintenant l'interne. Rolland interpellait pour avoir des nouvelles et on n'appréciait toujours pas. Il était vingt heures trente quand il retournait téléphoner à Charles « *j'ai eu ta femme au téléphone, elle n'a qu'à venir, elle ! Tu as des frères non ? Ils n'ont qu'à venir te chercher ! Tu te débrouilles.* » En reprenant sa veste et sa sacoche, il repensait au court entretien téléphonique. En annonçant à Corine vers 18 heures qu'il était hospitalisé depuis 13 heures, elle a dû féliciter Charles avec vigueur. D'autant qu'elle savait qu'il était le responsable de l'annulation de sa mutation à Avignon.

Rolland entendait déjà son commentaire « *qu'est-ce que c'est ce con ?* » Il appelait encore une fois de l'hôpital pour prévenir qu'il couchait à Aix et rentrerai le lendemain avec le bus du matin pour aller voir le médecin traitant.

Sorti de l'hôpital, il se rendait quand même compte de son état de fatigue. Il faisait nuit et un petit air frais le glaçait. Il n'y avait rien alentour. Il marchait vers le centre-ville à la recherche de son gîte et sa petite machine corporelle n'était pas au mieux. Il en trouvait un premier trop luxueux, et complet. Il essayait les grandes artères et faisait demi-tour. Il avait du mal à rester concentré. Il comptait sur la chance en se disant qu'à ce rythme, il allait finir épuisé sur un trottoir. Une humidité pénétrante lui traversait les os. Après deux ou trois hôtels et les larges portes vitrées, les parures dorées et son air hagard dans le reflet des devantures le décourageaient de passer le seuil. Il repassait deux fois au même endroit. Il tournait en rond. Il demanda à une jeune femme qui ne savait pas, à un jeune qui ne voyait pas du tout où l'envoyer. Avec une autre personne, quelques bribes grappillées lui faisaient souvenir les hôtels vers l'entrée de l'autoroute des Alpes. Il demandait encore et on le prévenait « *c'est pas à côté !* » Il sentait une grosse colère arriver et il la laissait le gagner pour trouver de l'énergie. Il se remémorait la journée depuis le lever à cinq heures. Il pensait à Charles qui devait songer à aller se coucher paisiblement. Il arrivait finalement dans la zone des échangeurs vers Marseille et Gap et avait très faim. Il fallait faire encore des détours par les passages cloutés et ne trouvait pas l'entrée de l'hôtel qui avait disparue derrière des remblais. Il était plus de onze heures et il y avait une chambre mais pas de restauration, seulement un distributeur où il prenait quelques babioles pour faire diversion. Il se couchait en calant son estomac dans le pli des draps. Il n'avait pas de téléphone et donc pas de réveil. C'était le jour et son ventre creux qui le réveillaient. Il avalait le petit déjeuner comme un ogre et entreprit une nouvelle marche pour aller vers l'avenue Mozart. C'était plus loin qu'il ne le croyait et sa tête se remettait elle aussi en marche. Les muscles de ses jambes étaient gainés de raideurs et ses épaules coulées dans un bloc de tension. Il était une coque de fatigue qui flottait sur l'air chaud des véhicules pressés s'engouffrant dans la pente goulue d'une mer de tôle vers Marseille.

À huit heures trente, Rolland était à son bureau avec l'impression d'être toujours dans la parenthèse ouverte avec son malaise. Il prenait vite rendez-vous avec son médecin traitant à L'Isle sur la Sorgue en entendant en arrière-plan la voix de Charles derrière la cloison. Il tapait à la porte entrouverte un petit coup avec sa bague et Charles lui dit « *Tu es là ?* » Il lui renvoyait dans la foulée qu'il était toujours à Aix, là où il l'avait laissé la veille au soir. Mais il était tellement tendu et en colère qu'il avait du mal à parler. Il sentait les muscles de sa mâchoire qui faisaient saillie sous sa peau. Il avait l'impression que les mots qu'il prononçait ne pouvaient pas se former dans la tenaille de sa bouche autrement que par un souffle ou un sifflet « *je*

validerai tes frais dans l'application RH. Fais-moi passer la facture de l'hôtel. » Rolland lui posait immédiatement la note d'hôtel devant lui. Il lui demandait alors le triptyque d'accident du travail « *Quel accident de travail ? C'était entre midi et deux et de toute façon ce n'est pas un accident de travail.* » Rolland connaissait d'avance tous les arguments, le ton, la posture et ce que cela allait induire. Ils se contenaient difficilement. Plutôt qu'un dialogue, une rapide joute à mots ciselés s'instaurait. Tout ce qui se disait était fait pour être définitif. Ils posaient leurs phrases comme des pierres de barrage qu'on se construit chacun d'un côté. Bien sûr, en deux minutes, il en venait à lui demander s'il était médecin, avant de redemander le triptyque car il devait aller prendre le bus et aller voir son médecin « *le triptyque, je n'en ai jamais eu. Je ne sais même pas où ils sont.* » Charles lui donnera plus tard ce fameux document en émettant des réserves sur le volet envoyé à la Sécurité sociale. Au retour dans le bus, la lumière qui noyait l'habitacle l'empêchait de lire mais il était beaucoup trop énervé par l'entretien avec Charles. Les phrases échangées lui revenaient en mémoire et il s'inquiétait d'un coup en regardant derrière lui les quelques passagers pour vérifier qu'il ne parlait pas tout seul. Dès l'arrêt en face de la Caisse d'épargne, il filait chez le médecin en s'engouffrant dans les petites rues. Il reprenait brièvement la description des faits. Le médecin l'auscultait et sa tension artérielle était trop élevée. Il se proposait de lui prescrire un arrêt pour accident de travail. Le médecin lui disait être lassé de voir arriver dans son cabinet des gens fracassés par le travail et expliquait tranquillement qu'en l'entendant, la qualification de ce qui lui arrivait ne faisait pas de doute pour lui. Il faudra bien quinze jours d'arrêt de travail à Rolland pour se réparer de ces péripéties et s'occuper de son corps. Après examen de l'ensemble de son système digestif, on lui découvrira une hernie hiatale, qu'un traitement médical serait censé contenir.

1.17. - PALABRES

Dès les premiers jours de sa reprise de travail, M. Richard voulait le voir à la Duranne « *Je voulais vous voir au sujet de... votre... et bien, vous savez ?... Votre accident de travail ?* » Il finissait la phrase par un point d'interrogation haut perché dans les aigus. L'expression était trop difficile à dire pour ne pas l'accompagner d'une interrogation sur l'existence de la chose. Alors il l'avait doublé d'une contorsion du cou et son visage s'était avancé en avant de son corps dans une tentative de faire peser son regard sur celui de Rolland. Un essai timide qui avait été fait sans conviction et donc sans succès. Il avait certainement l'espoir que tout cela alors s'arrêterait là, tout de suite et qu'il n'aurait pas à se livrer à cet exercice qu'il détestait, qui ne l'intéressait absolument pas. M. Richard était là au sommet de son inimitable genre que Rolland qualifierait d'hésitant-soupçonneux. Rolland doutait si peu de l'objet de cet entretien

qu'il n'avait même pas pris le soin de questionner Charles. Il n'avait posé ni papier, ni stylo sur son bureau car il voulait être entièrement disponible à ce qu'il présentait comme un événement « *Ah, oui mais avant, ... Je voulais vous demander : comment vous allez ?* » Il était tant pris dans son point d'interrogation que cet exercice de politesse n'avait même pas un minimum compassionnel. Rolland lui résumait la situation en deux phrases en prenant bien soin de le remercier de se soucier de sa santé, bien droit dans les yeux. Après cette mise en bouche stylée et toute en nuances où il lui avait surtout montré une fois de plus ses difficultés, le téléphone sonnait. Il regardait avec attention le numéro inscrit sur le petit écran. Il hésitait pour répondre et risquer une nouvelle impolitesse. Sa main avait très vite attrapé le combiné alors que son haut du corps disait non. Puis il se ravisait en se disant que cela pouvait attendre mais changeait d'avis en répondant à son interlocuteur qu'il le rappellerait plus tard. Il s'excusait de quelques mots sans liens « *Parce que c'est le plus important. La santé, n'est-ce-pas ?* » Il était très impatient d'en venir à ce qui le préoccupait tant. Mais la bienséance voulait qu'on prenne le temps de s'enquérir de la santé de son hôte qui a été malade, pas seulement par une formule stéréotypée. Pour cela, il fallait y consacrer un peu plus de temps que sa question et la réponse de Rolland un peu trop rapide à son goût. Il déplaçait quelques papiers sur son bureau. Il faisait mine d'avoir l'air embêté. Il soupirait légèrement en marmonnant quelques petits bruits inaudibles. Il attendait un peu que le temps passe dans une suspension inutile. Pour ne pas lui faciliter la tâche, Rolland l'observait sans rien dire et même en faisant un vrai effort pour lui offrir un beau silence plombé. M. Richard secouait la tête et Rolland croyait bien lire sur ses traits qu'ils allaient en venir à l'essentiel « *je ne comprends pas... Vous travaillez dans des locaux sympas... c'est pas... Je veux dire que chez nous, ... Il y a des gens qui travaillent dehors, soumis aux intempéries, avec un risque électrique même.* » Il avait toujours sa manie d'attendre qu'on valide une position en proposant des silences interrogatifs. Il voudrait qu'on lui apporte un peu de soutien dans sa difficulté. Mais ils en étaient à quelques entretiens ensemble et Rolland était de plus en plus décidé à le laisser mariner dans son incapacité « *C'est des bureaux, quoi ! Il peut pas arriver grand-chose dans un bureau ! Et là, vous voulez un accident du travail.* » Et voilà, il avait produit ces arabesques langagières pour en venir là ! Il y avait juste un instant, il s'embourbait pour passer sans transition à l'incontrôlé le plus désolant. Il était revenu au parlé le plus basique. Rolland lui faisait alors remarquer que l'expression « *Je veux un accident du travail* » semblait mal à propos pour un malaise qui l'avait emmené passer de nombreuses heures d'exams aux urgences. Il préférait dire qu'il s'agissait d'un problème de santé qui s'était passé au travail, qui découlait du travail. Ils en étaient à la phase trois de leur relation. M. Richard se tortillait sur son fauteuil. Il frottait son menton avec sa main refermée. Il ne savait plus quoi faire. Il ne voulait surtout pas que le ton monte. Il se contenait et cela lui

demandait beaucoup d'énergie. Il enfermait tout ce qui lui faisait envie dans ce qu'il pensait être la raison. Il ne lui restait plus qu'une solution dans la panoplie managériale qui consistait à s'élever en *moralisateur* « *vous savez ce que ça veut dire un accident du travail ? Est-ce que seulement vous en avez conscience... de la portée d'un accident du travail ?* » Il en bégayait presque tant il ne supportait plus le silence de Rolland « *Est-ce que vous savez la première chose que nous faisons en comité de direction chaque lundi matin ? Non, vous ne savez pas, hein ! Le premier indicateur que nous examinons, c'est le nombre et la gravité des accidents de travail. Je vous le dis parce que vous n'avez pas l'air de le savoir. Et après on le remonte à la direction régionale. La direction régionale, et oui !* » Rolland ne répondait rien. Déjà à l'école, il avait toujours détesté cette attitude, puis avec les contremaîtres et les directeurs aussi. Toute sa vie, il avait eu droit à ce reproche « *il ne se rend pas compte !* » Il ne disait rien parce que ce serait le rire ou la colère. Il avait décidé de ne pas bouger un seul cil et il arrivait à tenir. Il restait immobile à ne dire ni oui, ni non. Il veillait à ce que rien de son corps ne manifeste quoi que ce soit pour le laisser à sa leçon « *C'est extrêmement grave ce que vous déclenchez. La sécurité sociale va s'en mêler. Puis le CHSCT. Il va y avoir une enquête, une analyse. C'est tout un processus, très complexe. Mais vous le savez en plus tout cela, parce que c'est un peu votre métier tout ça ?* » C'était un peu son métier et dans son coup d'œil en coin et en dessous, Rolland sentait poindre violemment le vrai reproche de cette affaire « *Bon... Je voulais vous avertir... Je voulais être bien sûr n'est-ce pas...* » Voilà, il retombait maintenant vers la quatrième phase en se laissant du temps pour voir si quelquefois, Rolland ne se décidait pas à lui faciliter les choses avec de la colère ou au moins un peu de ténacité « *Je vois que vous n'avez pas l'intention de changer d'avis... C'est votre décision...* » Il faisait les questions et les réponses, ce qui devenait de plus en plus compliqué pour lui « *Ce qui se passe au travail est grave. Je suis d'accord avec vous. Sur la question médicale, je crois qu'il faut être médecin pour évaluer la chose. Pour ce qui concerne l'application de la législation, il faut l'appliquer et je le fais effectivement en conscience.* » Cette fois, ils avaient préparé l'entretien avec Charles et peut être l'appui d'une autre personne car il pesait ses mots « *Bon... Bon... Nous allons en rester là ?...* » Dans la collection de Rolland, cet échange allait figurer en bonne place. M. Richard lui disait que c'était le mieux et Rolland se levait en le saluant. Quelques jours plus tard, effectivement la procédure suivait son cours. Charles venait le chercher dans son bureau pour qu'ils montent ensemble au quatrième étage faire l'analyse de l'accident du travail.

Cette fois, il n'y avait aucune hésitation pour s'installer autour de la table ovale. Richard allait s'installer tout à côté de l'ingénieur sécurité, celui-là même qui n'avait pas voulu de lui, il n'y avait pas très longtemps. Il faisait froid à cause de la climatisation et la salle était sombre car les lamelles des rideaux étaient fermées. Rolland se plaçait en face et ils étaient donc assez

loin les uns des autres, chacun dans son camp. L'ingénieur tentait d'ouvrir rapidement la séance en montrant qu'il avait autre chose à faire et qu'on n'avait pas le temps d'attendre le secrétaire du CHSCT qui était bloqué dans les embouteillages. Il rappelait les faits en demandant constamment si Rolland était d'accord, qui savait bien que ce n'était pas à ce stade qu'il fallait perdre du temps pour des virgules. Il déroulait et expliquait que pour analyser cet accident du travail dont il avait tellement de mal à dire même le nom, il allait utiliser la méthode de l'arbre des causes. À ces mots, Rolland se redressait dans sa chaise où il s'était un peu recroquevillé pour résister à l'air glacial qui lui venait par l'arrière. En effet, analyser ce qui s'était passé avec cette méthode-là, cela risquait d'être du spectacle. Mais l'analyste de circonstances se voulait pédagogique et expliquait en quoi elle consistait. Il s'agissait de rechercher les causes en se posant des questions simples et en essayant de remonter le plus loin possible en amont. Il détacha donc un post-it en regardant Charles. Il écrivit sur son petit carré jaune, en hésitant, *malaise*. Il regardait Rolland qui lui lâchait, histoire de mettre l'ambiance : « *jusque-là, rien à dire.* » Le préposé à la sécurité allait donc coller le petit papier jaune sur le grand tableau blanc, à droite et en haut. Puis il proposait d'interroger sur ce qui avait provoqué le malaise. Tout à l'étonnement de la situation, ils se regardèrent avec Charles. Ils ne savaient déjà plus quoi faire et Rolland appréciait cette première difficulté. Charles essayait de faire le bon élève, presque à lever le doigt pour parler « Je crois que tu avais déjà ça avant... Donc, l'origine c'est... je ne sais pas comment dire... mais c'est la maladie. Je ne sais pas où on va là ! Je ne comprends pas bien... » L'ingénieur sécurité faisait des va-et-vient par le regard entre Rolland et le post-it. Il regardait aussi Charles avec des reproches. Le post-it jaune de seize centimètres carrés était tout seul et un peu ridicule sur le grand espace glacé. Il y avait de la place à gauche pour en coller au moins cent et il était tout seul près du bord droit à attendre. Rolland prenait la parole en commençant par dire qu'il savait pourquoi il avait eu ce malaise. Il n'était pas arrivé comme ça, tout seul. Il s'était effectivement passé des choses avant. Il y avait un contexte mais aussi des faits précis. Il déballait son passif de la mutation promise puis annulée. Il décrivait les problèmes de métier jamais abordés, l'ambiance générale du groupe, l'absence d'arbitrage des questions techniques, les positionnements managériaux au gré des humeurs, l'infantilisation continue. C'était peu dire que le ton était monté. Charles essayait de lui couper la parole et Rolland répétait à chaque fois « *laisse-moi parler ! S'il y en a un qui doit dire les choses ici, c'est quand même moi !* » Charles ne se maîtrisait plus du tout. Lui qui faisait tout pour étouffer chaque aspérité du quotidien, il devait le faire en plus à ce quatrième étage de la direction régionale où chaque cadre se gardait bien de faire arriver quoi que ce soit de la vie au travail. Il connaissait trop bien la règle : quand un cadre fait remonter des problèmes, rapidement c'est lui le problème. L'ingénieur sécurité cherchait une procédure qui n'aurait pas été respectée. Il

était debout avec ses post-it dans ses mains sans savoir quoi faire. C'est à ce moment de tension que le secrétaire du CHSCT arrivait en bredouillant un problème de véhicule et de circulation que personne n'écoutait vraiment. Il s'assit à côté de Rolland. L'ingénieur sécurité essaya vainement de le présenter et lui faire un vague résumé de la situation pendant que Charles et Rolland s'adressaient des propos de plus en plus agressifs. Le secrétaire du CHSCT prit la parole en observant que la situation était tendue, ce qui amena un étonnant silence. Il ajouta qu'il faudrait sûrement communiquer dans ce service et cette réflexion semblait si décalée que Rolland en profita pour demander à l'ingénieur sécurité de noter sur le deuxième post-it « *tensions au travail.* » Sa main ne voulait pas et il tournait un visage vers Rolland qui exprimait un tel non que la parole fût inutile. Rolland prenait soin de changer de ton en s'adressant au représentant du personnel tout en parlant à l'autre côté de la table : « *C'est quand même incroyable ! On est en train de chercher une cause au malaise et je dois être bien placé pour avoir un avis là-dessus. Je ne vous parle pas de ressenti, je vous parle de faits qui ont précédé mon malaise. C'est concret ça ! Comment vous pouvez le contester ? Vous pourriez discuter la forme ou la manière de l'exprimer, mais pas le refuser d'emblée et par principe. Qu'est-ce que vous allez inscrire sur votre truc si vous ne mettez pas ça ? Expliquez-moi !* » L'ingénieur sécurité était sorti téléphoner pour se faire assister certainement, tandis que Rolland et Charles continuaient de s'écharper pendant cet intermède. L'ingénieur sécurité revenait et rangeait ses post-it inutilisés en expliquant que la méthode devait déboucher sur un consensus et que là, visiblement ce n'était pas possible. Il quittait déjà sa place en avançant que la sécurité sociale devait donner son avis pour savoir si c'était ou pas un accident de travail et qu'il valait donc mieux attendre « *Oui, le mieux c'est d'attendre.* » C'était bien préférable et on se reverrait donc seulement si c'était nécessaire. Après tout, ce n'était peut-être pas un accident du travail, sûrement pas finalement murmurait-il. Charles plaçait une dernière banderille « *nous l'avons contesté parce qu'on a quand même notre mot à dire !* » Le secrétaire du CHSCT était venu de Marseille pour passer dix minutes dans une salle surchauffée et ils abandonnaient tous sur le tableau le post-it jaune qui resterait un effet sans cause et sans arbre.

CHAPITRE 2. - SYNDICALISTE

À La Flèche, dans la Sarthe, Rolland avait commencé une autre de ses vies, lorsqu'il avait vingt-trois ans. Le syndicat était une démocratie de l'invisible parce qu'on avait commencé depuis longtemps à ne plus rien voir du travail. Il était indispensable à des choses fermées au dehors, le travail, le métier, l'équipe, l'usine, le groupe Péchiney, les entreprises, le monde du travail. Rolland ressentait tout ce qui concerne le syndicalisme comme une reprise du travail par la totalité, la présence des êtres. Le patron essayait de tenir les travailleurs par l'esprit quand ils devaient s'organiser pour faire exister les corps. Le syndicat devait être du côté de la masse, de la force humaine, du barrage des chairs. C'était aussi faire une alliance silencieuse, discrète, pour apprendre, découvrir, grandir dans l'ombre, s'étendre ensemble. S'il devait exister, c'est dans le syndicalisme que le mot peuple avait une signification.

Pour aller au syndicat de l'usine, il fallait sortir par une porte au fond des vestiaires, après les derniers placards en fer gris et remonter le bâtiment entre la haute clôture grillagée et le mur de tôle jaune pâle de l'usine. Il fallait le faire souvent sous la pluie ou dans le vent avec les voitures qui filaient sur la route de Sablé à toute allure dans un nuage d'eau lourde. On entrait par une porte qui menaçait toujours d'être emportée hors de ses gongs par le vent. La pièce était longue et sombre, moquettée aux murs et souvent froide. Elle tenait lieu de local du Comité d'entreprise de l'usine. C'était là qu'on lui avait établi sa carte syndicale CFDT. Plus tard, il avait donné son accord pour être présenté sur une liste électorale aux élections professionnelles. Il passait quelquefois faire un tour en journée quand il n'y avait pas de panne ou avant la fin de la pause. André était au fond et devait tenir une permanence. Il portait une blouse bleue. C'était un ancien conducteur de presse, un taiseux. Il avait l'air austère mais un petit sourire sympathique perçait rapidement sur son visage. Rolland aimait bien discuter avec lui. Il avait la bonne et solide poignée de main et toujours une petite pique de mise en train en exagérant l'accent du sud « *il va bien le camarade électricien ?* » Il avait fait asseoir Rolland et lui avait demandé s'il préférait 4% d'augmentation des salaires tout de suite ou 2% maintenant et 2% en juin. Et sans attendre, il avait fait le calcul de l'intérêt de patienter pour les 2% restant en juin avec des nombres ronds sur son petit carnet écorné de régleur, avec un reste de crayon perdu dans sa grosse paluche. Une autre fois, alors que le Gouvernement Mauroy venait de voter les augmentations annuelles en masse, il lui avait démontré tout aussi clairement l'intérêt du patronat et ce que les travailleurs allaient céder avec cette loi. Rolland apprenait tout le temps avec eux tous et cela lui plaisait. Un jour, Olive devait fixer un rendez-vous pour le CE avec le directeur. Rolland entendait la voix dans le combiné proposer une heure et Olive remuer

bruyamment des papiers en le faisant patienter. Puis il proposa une autre heure que le directeur accepta. Après avoir raccroché, il prit le temps d'expliquer :

Tu comprends, si je vais le voir c'est que j'ai quelque chose à discuter. Je ne vais pas commencer à accepter l'heure qu'il me propose. Je n'avais rien à faire pour l'heure qu'il envisageait, mais je veux déjà qu'il voit que je suis là pour défendre les intérêts de mes collègues, que je me méfie de tout, que je négocierai tout, qu'il n'y a pas de détail parce que ce qui sera un détail pour lui pourra être important pour chacun dans la réalité. Il faut qu'il ne perde jamais de vue que rien ne sera facile avec nous.

Rolland voyait quelquefois Olive quand il affichait un procès-verbal du CE sur le panneau près des pointeuses. Il mettait maladroitement ses punaises sur les feuillets puis disparaissait la blouse déboutonnée aux pans battants dans sa marche énergique et le regard perdu dans ses lunettes aux verres épais. Un premier ouvrier s'approchait et lisait, puis deux autres arrivaient vite pour se mettre à son rythme. Les trois compères se disputaient. L'un posait sa grosse main sur les feuilles en gueulant qu'il n'avait pas fini quand l'autre s'impatientait et que le troisième se pressait de suivre les lignes avec son doigt. Chacun faisait des commentaires dont on ne voyait que les rires et les coups de coude d'un à l'autre. Rolland voyait ce manège de l'allée devant l'atelier des électriciens. On l'interpela en passant « *Olive, il lui met quelque chose au patron ! Tu verras comme il l'a mouché...* »

2.1. - GREVE

Rolland savait qu'il y avait grève. Mais quand l'usine s'arrêta, il était encore dans l'atelier des électriciens. Il avait pris un peu de retard pour refermer une boîte de raccordement, remettre le capot de protection et essuyer les traces de gras sur la peinture orange. À peine rentré à l'atelier, un silence inconnu apparut et il ne sentait plus aucune présence. Il rangea les outils et ferma sa caisse à outils avec le cadenas, ce qui lui parut durer une éternité. Il voulait vite se diriger vers l'entrée de l'usine, près des pointeuses avec les autres. Son pas fût ralenti par les observations qui ne manquaient pas de retenir son attention. L'arrêt du travail avait été théâtral. Les mécanos avaient laissé leurs pièces démontées en plan, posées sur leurs établis ou sur la console d'une machine débraillée. Une paire de gants avait été abandonnée et portait, encore chaude, la forme des mains. Les accumulateurs n'avaient pas été vidés. Quelques étuis étaient répandus au sol et des chiffons gras débordaient d'une poubelle. De tous les côtés, des jets d'air sifflaient et les ventilations tournaient dans le ciel de néons blanchâtres. Les chefs d'équipe et les contremaîtres avaient déserté. Ils devaient être dans le bâtiment administratif avec la

direction et ne se risqueraient pas à venir pour faire interpréter la moindre attitude pour une provocation. Ils n'avaient rien laissé sur les bureaux de leurs gilettes fermées.

En s'approchant des pointeuses, il entendit Olive qui parlait et les rires et les cris. Il avait l'impression que l'usine était à eux. Bien plus, l'usine leur était revenue. Il s'inséra dans le cercle bleu des ouvriers et ressentit alors un courant qui lui donnait tout autant de la force qu'il découvrait celle qu'il apportait de sa place. L'image d'un flux magnétique lui vint dans l'instant. Il était comme les moteurs qu'il réparait, une masse métallique de fines tôles assemblées par des rivets, toutes orientées dans un même sens, pour un seul but depuis le laminoir. Dans le champ créé par les bobinages électriques, ses chairs étaient fixes comme un stator mais tous ses électrons étaient bouillonnants, soumis à l'attraction de cette force invisible. Le flux n'était pas plus matérialisé que l'attraction lunaire lorsqu'elle agit sur les mers et les océans. Rolland avait la sensation qu'ils pouvaient être cinquante, cent ou mille, peu importait le nombre. Puis Robert l'avait fait venir au centre avec autorité. Il était un des plus jeunes de l'usine et certainement le cadet des grévistes. L'avantage du métier de dépanneur, c'est qu'il les connaissait tous. Lorsqu'on téléphonait au service pour une intervention, en disant bonjour, on le reconnaissait tout de suite et cela portait le Sarthois à plaisanter « *C'est le Marseillais qui est électricien...* Dès que tu auras fini ta sieste, tu pourras un peu venir nous voir à la 800 ? » Porté par sa découverte, il eût très envie d'être d'avantage au cœur de ce qui le fascinait, sans chercher à rien savoir de ce qu'on allait lui demander. Robert lui donna une feuille dans une main et le micro dans l'autre et s'écarta. Rolland ne savait plus où il était. Il hésita pour savoir si un gaucher devait tenir le papier ou le micro dans sa bonne main. Ces quelques secondes suspendues lui firent savoir que les événements avaient pris une brusque accélération. Ce n'était pas le moment du doute ni des questions. Dès qu'il eût commencé à lire, le papier avait tremblé. Il découvrait pour la première fois sa voix dans le haut-parleur qui reproduisait ce qui sortait de sa gorge tout en lui échappant. Ce son décalé qui était lui sans l'être, et mille autres nouvelles étaient concentrés dans cette situation. Il transpirait maintenant à grosses gouttes et les sentait couler sur son front puis sur son visage. Il voyait dans son champ de vision qu'on ne regardait que cela. Sa peur se liquéfiait sur le carreau. Il perdait de plus le plus le contrôle de ses mâchoires tétanisées et ne formait plus guère que de scansionnements qui tailladaient les phrases. Il ne comprenait plus le sens de ce qu'il lisait ni ce qu'il en entendait. Les tremblements s'étaient étendus à ses bras et son ventre. Il était pris dans un tourbillon qui l'aspirait vers le centre en tournant à toute allure et se demandait s'il n'allait pas être englouti dans un minuscule trou. Il finit par bloquer complètement sans aller en bas du blanc avec le noir. Il était ressorti du cercle en lâchant tout à celui qui reprit rapidement la parole après lui pour finir le discours. Il vacillait au bord de l'évanouissement. Il était épuisé et abattu par cette épreuve soudaine et inattendue.

Mais Robert s'était rapidement approché de lui. Le revoir dans son champ de vision avait calmé Rolland qui tremblait moins. Robert était d'une attention et d'une écoute remarquables. Rolland savait ce qu'il avait fait pour quelques collègues. Il était notamment intervenu pour un ouvrier de l'imprimerie qui avait un problème avec l'alcool, mais aussi et peut-être plus avec les vapeurs des produits chimiques. Il l'avait défendu avec patience et générosité. Rolland fut témoin et observateur de rencontres avec la direction. Il était allé chez lui pour discuter avec sa femme et mieux comprendre son copain. Au final, il avait réussi à le faire muter dans un autre service et surtout pour en finir avec le 3 x 8, avec les vapeurs, avec des conditions de travail qui lui étaient devenues insupportables. Lors d'un dernier entretien avec le directeur, celui-ci avait fini par lui avouer qu'il comprenait sa situation pour avoir dû réagir lui aussi, entraîné peu à peu au whisky dans un alcoolisme mondain. Il y avait eu aussi l'épisode d'une équipe de nuit livrée à elle-même, avec un bouc émissaire et des jeux de nuit stupides entre hommes. *TF1* en avait fait ses choux gras dans une émission de ragots. Dans tous ces cas, Robert avait été admirable de compréhension. Il avait une barbe grise, un collier sans moustache et Rolland l'appelait le curé. Il l'avait tiré par le bras à part « J'aurais dû te dire de ne pas te mettre au centre du cercle, de t'appuyer contre une chaise en la calant derrière tes fesses, de respirer, de choisir quelqu'un à qui parler... et au lieu de cela, comme un con, je t'ai laissé te débrouiller. Excuse-moi. »

Plus tard, Robert l'avait initié aux rudiments de la prise de parole en public en lui transmettant quelques éléments de son expérience. C'était grâce à cette épreuve et à l'apprentissage qui suivit qu'il prit définitivement le goût de la prise de parole, de l'effort et du travail qu'elle exige, mais aussi de l'immense récompense en retour. Il découvrait qu'affronter méthodiquement les barrières qui s'opposaient à la prise de parole permettait d'approcher une somme de difficultés liées à son être. Il lui semblait que l'apprentissage graduel et régulier faisait accéder à des fonctions qui resteraient sans cela en sommeil. Si plus tard, il commençait à dire que « la parole n'est pas l'imprimante de la pensée », c'était grâce à ce premier pas et au chemin tortueux emprunté par la suite. Cette douloureuse exigence sur ce que disait la voix en public et la conscience vive d'un contrôle impossible, l'avaient poussé à mettre au travail des aspects profonds et peu accessibles directement. Peut-être que ce long parcours intime avait eu le mérite de ramener cruellement chacune des avancées à ses registres conceptuels aussi bien qu'aux limites de son corps. Il avait l'impression incroyable à vingt et quelques années que son histoire était un obstacle pour essayer de dire qui il était. C'est dans cette situation qu'il sentit que devait commencer une grande bataille. Il ne savait vraiment pas pour combien de temps mais c'était pour longtemps. Il savait que c'était un combat qui pouvait demander une vie, cela ressemblait à une sagesse. Il avait sûrement ce qu'il fallait dans sa chair, l'émotion, la sensibilité, la volonté,

une force, des convictions. Cette grève avait révélé qu'il n'y avait pas grande différence alors entre son dehors et son dedans. Il devait être un jeune homme impossible, genre chien fou. Il en était resté beaucoup pendant longtemps. Ce qui se passait autour de lui entrainait directement dans les creux de son corps sans le moindre filtre. Ce qui se passait à l'intérieur devait se voir comme en vitrine. On lui parlait et il rougissait. Lorsqu'il s'exprimait, il croyait qu'on devinait tout de ses sensations et de ses intentions.

Lorsque Rolland a quitté la Sarthe pour l'Ain, ses camarades syndicalistes lui offrirent des livres. Il était très fier d'avoir mérité un ouvrage d'un historien²⁹⁹. Et bien plus pour un Code du travail de 1984 qu'ils avaient daté du 24 janvier 1984 et tous signés avec chacun une phrase en exergue de ce qui restait de leurs amicales disputes. Robert avait écrit : « *Tu trembles carcasse, tu blanchis. Mais tu arriveras toujours à communiquer avec ton milieu (le peuple) tes intimes convictions.* » C'est grâce à cette phrase quelquefois relue au gré des déménagements et des rangements de ses livres, qu'il chercherait dans le vaste univers de la connaissance, dans les méandres de sa construction, à poursuivre cet élan bien donné. C'est avec ce viatique là que d'autres lectures viendront marquer les avancées ou les passages, les recherches ou les échos. Dans les prémisses des premiers engagements et de ces années de lecture, il y avait eu un livre sur l'affaire Lip.³⁰⁰ Il pouvait le ressortir aujourd'hui et le poser plus de trente ans plus tard sur la table en écrivant ce texte. Il était là avec son existence marquée par les plis des voyages, les traces des étagères et les ombres des maisons successives. Sur la tranche, deux petites gouttes noires pleuraient sous le titre et on jurerait de l'encre de Chine. En bas, à côté du nom de la maison d'édition, un signe de stylo bleu et fin égaré. L'ouvrage lui avait coûté cinquante-six francs. La couleur de la couverture jaune était un peu passée. Derrière la page de couverture, un petit fil frisé de couture faisait volume et la colle avait pris une couleur brune. Il y avait encore l'annotation de l'autre siècle « Tous droits de traduction, de reproduction et d'adaptation réservés pour tous pays, y compris l'URSS. »

Le papier avait légèrement raidi et Rolland n'avait pas encore pris l'habitude des pages crayonnées, surlignées, avec des marque-pages de la librairie ou d'événements singuliers, d'articles de journaux qui vieillissaient entre les mots. Il ne retrouvait pas des passages qui s'étaient perdus dans le texte. Cette lecture en avait appelé bien d'autres au fil du temps sur ce sujet. Des parentés et des amitiés s'étaient établies entre des livres lus, empruntés ou achetés. Un tissu de connaissances s'était alimenté à d'autres points de vue. Une histoire sensible de l'affaire Lip était née pour Rolland dans le même temps que son travail et son action syndicale

²⁹⁹ NOIRIEL G. (1984), *Longwy, Immigrés et prolétaires*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Pratiques théoriques.

³⁰⁰ CLAVEL M. (1974), *Les paroissiens de Palente*, Paris, Grasset.

à l'usine. Elle contenait des passages fondateurs de ce qu'était pour lui le syndicalisme. Ces représentations le poursuivaient toujours. Elles étaient des lumières douces et éclairantes de tous ses paysages à venir.

Il y avait d'abord ce premier moment de l'aventure de Lip qui débutait avec l'idée que se font les patrons des ouvriers. Des gens doux avec qui ils pouvaient faire ce qu'ils voulaient, qui accepteraient sans rechigner qu'on ferme leur usine pour déplacer ailleurs la fabrication. D'ailleurs, ils faisaient grève, ils occupaient l'usine, mais tout cela avec le caractère obéissant et asservi du Bisontin d'origine dont il n'y avait pas lieu de se méfier. Des leaders syndicaux et politiques étaient venus de Paris, mais la famille Lip connaissait bien ses gens comme ses bonnes à tout faire ou son petit personnel. Ils pouvaient laisser une enveloppe sur une table, un acte ou n'importe quoi. Qu'auraient bien pu faire ces gens avec leur richesse ou leur culture et pour aller où ? On n'allait quand même pas se méfier de son bras qui peut pourtant donner des coups, ni de sa main qui sait gifler. Le personnel, ce n'était ni plus ni moins que cela et c'en était toujours à peu près à ce point malgré les beaux discours. Le temps d'une excitation mesurée serait bientôt passé et tout cela reprendrait inexorablement son cours traditionnel. À tel point qu'un jour, en pleine occupation par les ouvriers, le patron était venu tranquillement rechercher divers documents. C'est là, en ressortant, que les événements avaient basculé. Les ouvriers l'entourèrent et la colère monta d'un coup sans que rien ne pût l'expliquer. Il était peu probable que dans cette franche contrée, un seul ouvrier ait imaginé bousculer le patron et on ne saura jamais rien de l'accident qui fit chuter au sol et s'ouvrir l'attaché-case. Le renversement en tous cas s'était précipité ainsi à la découverte des supercheries et l'appétit leur était venu subitement. À chaque feuille, la lecture éveillait une conscience. Des papiers, ils en trouvèrent tant et plus dans les tiroirs, dans les armoires. Dans les bureaux de la direction et du conseil d'administration, on n'avait même pas songé à mettre sous clef les notes et les documents stratégiques parce qu'ils étaient insoupçonnables. Ce n'était plus une grève, c'était une révolution pour ces travailleurs pour qui tout était devenu possible parce qu'ils étaient désormais ailleurs que dans le prévisible. Ils ont découvert le mépris qu'on leur portait et le montage dont ils n'étaient même pas l'objet tant ils comptaient pour peu. Ils ont vu l'entre soi des patrons sans frontière et les arrangements qu'on fait afin de poursuivre son chemin sans s'occuper des gens, ni du terroir, ni de la vie. Ils avaient sous les yeux ce qu'on faisait en réalité et ce qu'on leur avait dit.

Il y avait donc aussi cet autre passage que Rolland avait définitivement gardé en référence. Ils avaient donc toutes les informations et il leur fallait absolument comprendre ensemble les logiques auxquelles ils avaient été soumis et pourquoi leur acte si imprévisible d'avoir pris pour eux le stock des montres s'était réalisé. Il fallait qu'ils sachent pour les autres et pour eux aussi.

Il était impératif de savoir ce qu'il fallait de sens quand on a vendu ce stock pour se payer. Il leur fallait des réponses autres que des slogans. La question était bien de savoir si le produit du travail n'appartenait qu'à l'investisseur et quelle part pour celui qui avait pour lui la qualité réputée de l'ouvrage. Les montres Lip étant des œuvres, l'ouvrier comme fabricant de cette œuvre pouvait-il être dépossédé totalement comme une galerie déciderait que le tableau lui appartient quand il a mis le clou à son mur pour l'accrocher. Que dirait l'artiste de cette situation ? Le travailleur à Besançon à ce moment-là n'en pensait pas moins, ni de ses mains, ni de son corps et sa tête fonctionnait bien pour analyser tout cela. Il désirait acquérir des connaissances pour se faire son point de vue collectif et individuel quand l'économie qui n'était décidément pas une science, mais le discours des dominants sur leurs intérêts. Il fallait ne pas savoir qu'un peu ce que cela veut dire quand un patron affirmait que la fabrication de ces montres-là n'était plus rentables. Et comment l'on pouvait en venir à penser qu'il aurait fallu entendre que ce n'était pas suffisamment rentable et par rapport à quoi ? Cela s'est passé un été de ces années-là dans des salles de l'usine surchauffées où les ouvriers ont décidé de comprendre parce qu'ils l'avaient voulu et désiré. Peu importaient les conditions quand il s'agit d'établir d'où vient cette plus-value à partir des métaux et d'autres matières premières. Le peuple s'était mis à exister, non pas comme on dit toujours et à satiété, comme des anonymes en particulier à la télévision. Mais un peuple qui pense dans la masse des travailleurs et dans chaque singularité de l'individu. Un peuple qui devient d'une puissance extraordinaire. On leur fera payer très cher leur insoumission quand le patronat décidera à la fin des années soixante-dix que ce contre-exemple d'une prise de pouvoir des travailleurs ne pouvait pas durer et qu'ils ont décidé d'arrêter à n'importe quel prix cette vitrine ouverte sur une démocratie de l'entreprise et d'autres critères de gestion que la fréquence des musiques habituelles. Rolland en a tiré l'expérience de faire les choses d'abord et de ne les soumettre qu'ensuite aux savoirs. Il en a fait une règle de vie.

2.2. - TRIBUNAL

Tout le monde avait admis qu'une copie d'un rapport d'experts avait été glissée dans une enveloppe et déposée dans le courrier du syndicat CGT. Ce *rapport secret* avait été rendu par un cabinet privé à la demande du centre de distribution EDF/GDF d'Avignon. Il établissait que la *culture méditerranéenne* était néfaste pour l'entreprise. Quelques extraits avaient été repris à tous les niveaux syndicaux et chacun voyait que derrière le nouveau mot de *management*, des changements importants qui tendaient à faire passer les mentalités d'une logique de solidarité et d'entraide vers des notions de compétition et de mise en concurrence. Depuis quelques jours,

Rolland n'avait que cela à l'esprit. Il en parlait chaque fois qu'une occasion se présentait. Aussi, lorsque les syndiqués ont été appelés à se réunir à Avignon le 4 février pour une assemblée générale de la CGT du Centre, il a commencé à griffonner sur une feuille ce qu'il ressentait. Il ne savait pas que sa manière de prendre des notes n'était pas un bricolage, mais une méthode personnelle, en construction mais efficace. Elle lui permettait de faire lien entre ses impressions et de préparer un éventuel travail à venir. Il avait écrit dès le matin au petit-déjeuner des mots sur une feuille en les plaçant à différents endroits selon la vision qui lui venait. En s'arrêtant à 10 heures dans sa tournée pour prendre un café dans un bar, il avait posé le papier à côté de la tasse et sorti sa trousse à stylos en cuir de sa sacoche. Il rajouta des signes, des flèches, des chiffres. Il avait entouré des mots. Il écrivait dans tous les sens et avec plusieurs couleurs. Il y avait eu un moment où l'ensemble était devenu acceptable pour sa pensée. Il n'avait jamais de solution pour mettre un autre ordre et cette idée d'imaginer une police de ce cheminement lui était pénible. Toute tentative de rationalisation du processus deviendrait vite un risque de perdre la création des gestes de la main et des mouvements du corps. Il devait éprouver l'image à cet instant atteint au travail et dans la rêverie. Il se sentait très bien dans ce mélange et cette émergence qui n'avait peut-être fait que fixer l'inaccessible d'une colère ou d'une révolte, d'un besoin de traduire l'incarnation de flux qui prenaient leurs sources depuis longtemps dans des éléments dont il était l'objet. C'était une étape de la tension qui prendrait une autre allure le lendemain lorsqu'il serait avec ses collègues. Le déclic pourrait être dans la compréhension et le partage ou dans une parole dont il commençait juste à apercevoir la fertilité d'une esquisse réalisée par touches successives. Le soir avant d'aller se coucher, il avait laissé son schéma froissé sur le bahut. Il avait toujours à portée de main un mini bloc orange à feuilles détachables et petits carreaux Oxford de 21 par 7,4 cm. Il avait noté quelques points sur ce carnet, ce qui restait des dépôts successifs. Il croyait que cette mobilisation était lente et laborieuse pour finir aussi péniblement par une dizaine de mots et un enchaînement en quelques points. Il se demanda avant de se coucher comment faire plus rapide, plus efficace, sans savoir si penser pouvait s'apprendre, si de la place qu'il occupait et sachant que personne ne lui avait rien demandé, on pouvait faire autrement que par balbutiements. Il s'était tourné et retourné toute la nuit et n'avait pratiquement pas dormi. C'était depuis longtemps une combine qui lui échappait totalement et contre laquelle il ne pouvait rien. Il avait modifié le déroulement de ces étapes pour se dérouter de ces nuits blanches. Rien n'y faisait. Son cerveau et le reste du corps faisaient la sarabande. Ils jouaient tous les scénarios possibles des lendemains. Le drame désordonné des passions repoussait les draps en boule au pied du lit et les couvertures par terre. La réalité commençait par se froisser dans le noir jusqu'à l'épuisement. Au lever du jour, son être l'avait suffisamment fatigué. Sa timidité était à genoux et les résistances à la lumière dans les plis de la nuit. Ce jeu

ressemblait aux préparations de tous les combats où il s'agit par étapes successives de mettre le lutteur dans l'état anormal qui convient pour affronter ce qu'en temps ordinaire il fallait fuir. Rolland vit dans le miroir ses pommettes saillantes, ses yeux transparents délavés de leur bleu par trop d'éclats contre les paupières. Ses doigts tremblaient légèrement en tendant les bras. Son estomac était retourné et son ventre en vrac. Il aurait dû aller se recoucher tout de suite pour que cette fatigue trouve à dormir quand dehors un froid blanc et sec allait agresser sa chair quelle que soit l'épaisseur des vêtements. Il était parti à Cavaillon, avait garé la Renault 5 blanche sur la place Castil-Blaze. Il récupéra au premier étage de la subdivision la clef de sa 4L fourgonnette pendue au petit crochet chromé. Rolland avait retrouvé dans le couloir les absences cotonneuses particulières des jours de grève. Arrivé à Avignon, la consigne était de se garer sur le parking du centre commercial de l'autre côté de l'avenue de la Croix-Rouge. Rolland rangea sa voiture bleue à côté de la flotte des voitures commerciales, des camions et des nacelles. Rapidement, un responsable de l'enseigne commerciale téléphonerait au chef de Centre pour lui demander d'enlever les véhicules de son parking car sa clientèle allait arriver et il avait déjà de nombreuses plaintes de boutiques qui n'arrivaient déjà pas par ces temps difficiles à payer leurs factures de gaz ou d'électricité. Bref, il parlerait de provocation et d'appeler la Mairie ou la Police pour cet usage abusif d'un espace privé. En traversant, Rolland commençait à échanger les sourires de loin, quelques mots les poignées de main. Elles claquaient encore plus que d'habitude, tapant du bras et frappant du corps. Certains faisaient mine de prendre leur élan avec leur main, s'exclamant puis éclatant de rire en cœur. L'assemblée générale avait lieu dans le parking au sous-sol, le seul endroit où pouvaient se réunir tout ce monde. Des chaises en plastique avaient été installées. Pour le moment, de nombreux agents se répandaient dans les couloirs et les étages pour laisser du courrier au syndicat, au comité d'entreprise ou au service du personnel, pour aller saluer des copains. Mais le jeu était aussi de se montrer et faire entendre le verbe haut des manuels et la vision de leurs visages aux barbes de trois jours, marqués par le travail dehors, par les grosses chaleurs d'été ou le froid et le mistral en ce moment. On voulait faire sentir une puissance disponible pour l'entreprise, pour son but premier qu'on rappelait aux bureaucrates et aux plumitifs. D'autant qu'on voulait par ailleurs faire entendre l'accent provençal, la bêtise d'Ugolin et le parler direct des gens simples. Plus que d'autres fois, il faudrait faire comprendre la mentalité méditerranéenne, trop souvent assimilée aux voleurs de poules et aux simplets des collines. Aussi, on se plaisait à faire résonner les voix dans les couloirs sombres et interpeler ceux qui disparaissaient dans l'ascenseur. Ils étaient là avec la brutalité qu'ils imposaient aux câbles et aux poteaux pour la lumière, ils pouvaient la retourner pour remettre de l'ordre entre ce qui est nécessaire et l'inutile. Des feuilles volaient, des bannettes tombaient, des portes ouvertes de

force claquaient ensuite en faisant trembler les cloisons. Des injures résonnaient dans les halls, reprises en dévalant les escaliers dans le bruit de bottes. Ils étaient maintenant toutes et tous claquemurés en se confondant avec les ombres, en attendant qu'enfin débute cette réunion qu'on entendrait au loin et en bas monter comme une immense colère. On pourra alors ressortir discrètement en jetant des coups d'œil furtifs et en se méfiant d'un piège toujours possible. On aura peur de cette horde toute la journée et encore plusieurs jours.

Serge avait d'abord le ton doux pour capter son public. Il se chauffait doucement en attendant que le chef de Centre arrive. Il remerciait la personne qui avait placé ce rapport dans une enveloppe pour qu'eux s'en saisissent. Il disait des petites choses pour faire monter l'ambiance jusqu'au fond à l'entrée où ils étaient debout sur les côtés et jusqu'assis dans la pente. Mais son style apaisant ne résista guère longtemps. Sans transition, il fit siffler et huer les cadres coupables de racisme, de brader le service public. Et quand le chef de Centre et un autre arrivèrent avec leurs costumes et leurs cravates par le fond du parking, ça criait et ça hurlait des invectives et des jurons. Serge essaya durant de longues minutes de calmer les agents tous dressés les bras en l'air. La mise en scène était minutieusement réglée sur une tradition vieille de plusieurs décennies. Derrière les deux cadres, s'étaient placés quatre gaillards des travaux sous tension, larges et hauts comme des armoires. Ils devaient avancer centimètre après centimètre en faisant glisser les pas au sol, pour pousser vers la foule les deux costumés. De temps en temps, le chef de Centre essayait de se dégager de cette pression. Il se retournait et ne parvenait pas à remonter son regard vers les visages trop hauts au-dessus du mur de vestes bleues. Il se vrillait vainement le cou et ne parvenait qu'à l'horizon des bras croisés de ses cerbères. Il savait que s'il voulait les pousser, il ne parviendrait qu'à créer un incident diplomatique non contrôlable et rendre la situation encore plus tendue, plus longue aussi. Il abandonna donc pour l'instant et revint vers Serge qui gueulait dans le micro en posant des questions et faisant dans la foulée les réponses, en prenant à témoin la foule qui se régalaient de ce jeu. Se sentant dans une posture favorable au gag créatif, les grands soufflaient désormais dans les cheveux du chef de Centre avec leurs bouches en sifflet d'enfants de cœur cabotins. Lui reprenait sans cesse sa mèche pour la ramener à sa place, essayant à nouveau de se retourner mais avec de moins en moins d'amplitude et d'espoir de voir quoi que ce soit. Il tenta d'abandonner sa coupe de cheveux pour essayer de suivre le discours de Serge et ses méandres agressifs, mais il vît tout de suite dans le rire de femmes aux premiers rangs que l'effet de sa mèche tombante était catastrophique pour son autorité. Il en faisait donc un geste mécanique et la scène devint d'un comique irrésistible. Serge lui demandait alors de répondre et il demandait sans trop de conviction aux collègues d'écouter. Le chef de Centre se mit à parler dans le vacarme et dès ses premiers mots il se fit siffler longuement. Serge avait les bras croisés et

faisait mine d'avoir oublié de lui tendre le micro. L'autre parvint grâce à ce bâton de pouvoir de se dégager enfin un peu de son oppression et tentait une dernière fois de voir le visage des sphinx. Il n'y arrivait toujours pas. Il se drapait dans un discours économique stéréotypé et la nécessité du changement. Des coups de parole fusaient de l'arrière. Il voulait courageusement faire répéter quand c'était repris juste devant et le temps qu'il en vint à questionner ici, les bouches étaient hermétiquement closes et les yeux roulaient dans un blanc inquiétant. Serge le relançait en lui reprenant le micro toujours répondant à des questions qu'il ne posait même plus. La tension baissait un peu. Le chef de centre en profitait pour redire des banalités sur un ton monocorde. On sifflait par principe en criant au guignol. Serge se tournait vers l'assemblée et les deux directeurs disparurent dans la faille mouvante qu'on leur ouvrit pour être expulsés au fond par la porte jaune à peine entrouverte. Serge demanda qui voulait prendre la parole alors que ceux qui avait eu leur compte de parade commençaient à s'éclipser au fond pour sûrement trouver un endroit pour manger en essayant à table ce qu'ils diront aux autres qui étaient de garde ou n'avaient pas pu venir. Des retraités s'exprimèrent, d'anciens leaders syndicaux. Rolland demanda à Serge d'un signe de la main et s'avança vers la droite pour se tourner avec le micro vers les agents. Il avait son petit papier dans la main et battait avec ce blanc dans le sombre la mesure de sa voix. Il lâchait quelques phrases qui sortaient de sa pensée sans savoir ni comment ni pourquoi. Il avait appris cela en racontant des histoires aux enfants. Il fallait prendre sa place dans l'instant. Cela se jouait aux tripes et au charme, donner envie d'entendre la suite, voir les regards se fixer. L'annonce devait être courte et dire sans dire ce qui suivrait, avec une belle énigme qui devait suspendre aussi le temps. Ce n'était pas agréable car il fallait prendre un risque important qui demandait une énergie considérable. Il avait ensuite repris les points de sa comparaison en faisant mine de suivre son papier. Il établissait en quelques minutes un parallèle entre les allemands en quarante et les managers aujourd'hui. Cela aussi il l'avait découvert avec les enfants. Il se posait la question ouvertement avec des images claires. Il se demandait et sa voix était claire, émue, si en 1940, on mesurait l'horreur à la longueur des trains et la collaboration aux kilos de sucre au marché noir. À ces mots, il avait vu la mère Bertrand pleurer au premier rang. Il se demandait combien de temps il faudrait attendre aujourd'hui pour se persuader du vert-de-gris. Il fallait entrer en résistance dès maintenant parce que, comme hier, il fallait agir avant. Sa prise de parole n'avait pas duré plus de quelques minutes et il y avait un lourd silence et des tentatives d'applaudissements vite éteints. Rolland était revenu dans le bleu. Il n'osait pas trop regarder autour de lui. Il essayait déjà de mesurer ce que ça produisait en retour ce moment étrange quand on se retire de la lumière et qu'on laisse le corps retomber de là où il était monté. Il ressentait une espèce de digestion gargouilleuse au ventre et ses jambes faibles sous le poids de la charge. Il avait besoin de sucre, de manger, de boire. Les

mots s'entrechoquaient dans sa tête et ce bref discours qu'il avait en mémoire, il savait avec son expérience que les autres n'avaient pas du tout entendu ce qu'il avait encore en résonnance. Ils avaient en tête une chanson ou des gestes, des images, des impressions dont il n'avait pas été le créateur de la totalité. Peut-être qu'ils avaient bien mieux compris que lui ce qu'il avait voulu dire, ce qu'il avait dit. C'était souvent le cas et il fallait absolument admettre cette bizarrerie. Il était près de midi et Serge lui avait dit en regardant sa feuille de carnet qu'il avait encore à la main « *tu me l'envoies ce que tu as écrit là* ».

Arrivé chez lui, il avait écrit un texte sur son ordinateur. Rolland avait posé le dessin de la veille et le carnet. Le texte était vite venu et il avait enfin cherché dans la *Pléiade* une citation de René Char pour finir.

AG CGT du 04 février 1993, ce que je voulais dire ... Rolland [nom de famille]

PUISQU'ILS POUSSENT CEUX QUI VEULENT PENSER, AGIR, DANS LE CANIVEAU ... IL FAUT FAIRE DU CANIVEAU UNE TRANCHEE.

En février 1943, alors que le nazisme promettait une grande et forte Europe, et qu'une assez grande partie de la population française avait ce courage stupéfiant (!) de suivre le sens du vent, de se ranger du "bon" côté des fusils, un enfant aurait pu poser les questions suivantes :

- C'est à partir de combien de kilos de sucre qu'on peut parler de marché noir ?
- C'est à l'étoile jaune ou à la longueur des trains qu'on commence à parler d'antisémitisme ?
- Il faut combien de juifs au Vel d'Hiv pour parler de racisme ?
- Combien d'otages pour l'horreur ?
- Ça se mesure le fascisme ?

Heureusement la Résistance n'a attendu ni ces questions, ni de répondre pour imposer à l'Histoire la force du refus. L'Histoire, cette grande feignante qui se donne au plus fort.

En février 1993, le monde tend à s'uniformiser assez pour faire de chaque geste différent, un geste impossible ; de chaque pensée un début de folie ; de chaque parole un cri.

Nous sommes en danger.

Aujourd'hui, partout et à EDF, on nous a presque, ils veulent encore plus, NOUS VOLER LA PAROLE. Pas pour imposer le silence général, NON, pour nous rendre muets, pour que face à leur discours, nous soyons paralysés. TOUS.

C'est un crime.

- Nous devons entendre un enfant demander :

- C'est à combien d'emplois supprimés qu'on parle de sabotage ?

- Quand, les organismes statutaires seront-ils assez vidés de leur sens pour dire qu'ils ont disparu ?

- Combien d'articles du Statut pour la dénationalisation ?

- Combien d'otages avec Mathilde pour l'ignoble ?

- Combien d'humiliation pour la colère ?

Il y a dans le langage du document secret, assez de honte pour enfin VOIR.

Faudra-t-il qu'ils soient en uniforme vert-de-gris pour que les mots prononcés, soient un bouquet assez révoltant ?

POUR NOTRE SANTE MORALE, NOUS DEVONS NOUS COMPORTER EN RESISTANTS, EN MAQUISARDS.

Et nous n'avons même pas l'excuse de la peur du lendemain, car en 42-43 un poète disait ceci :

« Viendra le temps où les nations sur la marelle de l'Univers seront aussi étroitement dépendantes les unes des autres que les organes d'un même corps, solidaire en son économie.

Le cerveau, plein à craquer des machines, pourra-t-il encore garantir l'existence du mince ruisselet de rêve et d'évasion ?

L'homme d'un pas de somnambule, marche vers des mines meurtrières, conduit par le chant des inventeurs. »

René Char (Feuillets d'Hypnos)

Lorsque Rolland ramenait sa voiture le soir à Cavailon après sa tournée, il allait faxer le texte au syndicat à Avignon, ainsi que Serge le lui avait demandé. Et lorsqu'un tract avait été envoyé quelques jours plus tard pour appeler à la grève le lundi 8 février avec un rassemblement à la gare d'Avignon, il avait fait le tour des bureaux des étages pour le donner de main en main ou le laisser sur les tables. Il avait bien vu qu'au dos du tract, on avait reproduit *in extenso* son

texte dont il reconnaissait la police de caractères et l'impression de son imprimante à aiguilles. Le syndicat avait même laissé dans le coin gauche son nom écrit à la main.

Dès les jours suivants, on téléphonait à Rolland qu'il fallait d'urgence venir à Avignon car la direction avait porté plainte contre le syndicat CGT et aussi contre Rolland. Il s'était embarqué avec Yvan et Michel pour aller voir un avocat à Nîmes. Dans le cabinet de Maître Garcia, Rolland avait maintenant compris le danger. Si le syndicat avait un droit d'expression limité quand même au respect des personnes, Rolland n'avait que quelques mandats de représentant du personnel qui ne le protégeaient absolument pas. L'avocat était habitué à défendre les syndicats et il avait le ton volontiers *paternaliste* « *mais enfin, qu'est-ce que vous êtes allés mettre ce texte au dos du tract ?* » La direction demandait au Tribunal de Grande Instance en audience accélérée le 17 février que cesse la distribution du tract. Les contacts avec les avocats d'EDF lui faisaient dire que c'est sûr, ils iraient ensuite sur le fond quel que soit le résultat des référés. Quelques jours plus tard, un communiqué de la direction dans sa *Lettre du Centre* du 15 février 1993 adressée à tous les agents, était dans toutes les boîtes aux lettres et les bannettes.

La politique du Centre Avignon Grand Delta, en matière de Ressources Humaines, a été engagée comme dans l'ensemble des Unités de nos Entreprises, avec un souci profond et constant du respect de la personne. Ce principe constitue l'un des fondements du Plan Stratégique de Centre.

Il est évident que chacun d'entre nous ne pourra pleinement s'épanouir dans son métier et donc remplir la mission de service public à laquelle il est profondément attaché, que si ses aspirations et compétences individuelles s'intègrent parfaitement dans nos réalisations collectives.

Ce respect de l'individu n'est hélas pas partagé par tous.

Un tract récent, du syndicat CGT, insinue une comparaison inadmissible entre des responsables du Centre et les plus grands criminels de guerre des temps modernes.

L'outrance est telle qu'elle ne peut que desservir ses auteurs.

Cependant, au nom des principes qui animent notre action, et qui régissent notre société, nous ne pouvons tolérer de tels procédés, et nous les condamnons avec force.

Nous avons décidé de porter cette affaire devant les tribunaux.

Durant ces jours-là, au cours des entretiens à la suite de candidatures de certains agents dont l'appartenance CGT était notoire, on leur posait devant eux le texte de Rolland en leur

demandant de se positionner par rapport au contenu. Puis le jour du jugement est vite arrivé. La CGT avait demandé aux agents qui le pouvaient de venir soutenir Serge et Rolland et ce mercredi après-midi, le Tribunal était envahi par quelques dizaines d'agents chahuteurs. Le Président avait menacé de faire évacuer la salle car les agents ne s'intéressaient guère aux autres cas qui se déroulaient avec le ballet de robes noires. Ils bavardaient aussi tranquillement que sur la place du village de tout et de rien. Puis l'affaire EDF contre CGT est arrivée et un silence de cathédrale surprit tout le monde. On ne voulait pas en perdre une miette. Après les quelques phrases de l'avocat d'EDF, des sifflets ont jailli du fond de la salle et le Président a encore dû faire les gros yeux. Puis Maître Garcia a pris plus de temps en se montrant tout à tour facétieux sur un tract dont l'envers n'était pas démontré ou solennel pour le droit syndical. Le Président avait devancé la fin de la plaidoirie pour se dresser et toiser l'assemblée afin d'éviter les applaudissements ou des "bis" dont il avait raison de se méfier. À peine eût-il annoncé la mise en délibéré du Jugement et appelé l'affaire suivante que la salle se vidait en un instant. Rolland voyait deux personnes noyées au milieu des agents se retrouver au centre de la salle et regarder autour d'eux, craintifs, quel séisme avait provoqué leur isolement étrange sur les bancs. L'ancien Tribunal d'Avignon était tout de bois meublé et le bâtiment magnifique avec une grande salle des pas perdus qui résonnait sans être vraiment froide. Le Jugement daté du 24 février établissait les conclusions suivantes :

... l'examen des pièces produites permet de constater que le tract incriminé constitue d'abord un appel à un arrêt de travail imprimé au recto. Au verso figure un texte dactylographié dont la philosophie générale est de mobiliser les destinataires du tract comme les Résistants se sont opposés au Nazisme. De l'examen des autres pièces produites il ressort que le tract a été distribué les 5 et 8 Février et qu'actuellement il n'est plus affiché. Par ailleurs l'action du 8 Février avait été décidée à une Assemblée Générale du 4 Février dont l'objet était de commenter un rapport de contrôle Interne de Service. Il résulte de ce qui précède que pour l'essentiel le document constitue une invitation à une journée d'action et une réponse au contenu du rapport jugé inacceptable par la CGT. Pour le reste il présente l'aspect d'un appel à la lutte contre les analyses et suggestions contenues dans ledit rapport, basé sur une argumentation à référence historique, philosophique et poétique. Cet appel s'inscrit dans le cadre d'une polémique sur la politique imputée à EDF dans son ensemble et par là même se rattache à l'activité syndicale. Il appartiendra éventuellement au Juge de fond compétent d'apprécier le caractère injurieux ou diffamatoire de ces propos. Mais en l'état, le document incriminé, ne visant personne nommément ou par sa fonction et n'étant pas de nature à perturber la marche de l'entreprise, ne constitue pas un trouble manifestement illicite. Dans ces conditions, il convient de rejeter les demandes d'EDF-GDF.

En écrivant ces lignes, Rolland se souvenait par le corps de l'intensité de ce mois de février et de ce qu'avait produit les différentes phases de l'affaire. Il revoyait aujourd'hui la photographie du journal au Tribunal. Serge et lui paraissaient vivre la situation de manière différente. Leurs regards n'allaient pas dans la même direction. Mathilde était à côté de Rolland. Il revoyait avec plaisir Serge Brès avec qui il encadrait les séjours d'enfants et de jeunes au comité d'entreprise. Il y avait un collègue d'Apt, un autre du garage, celui d'Arles de côté et les gaziers de Cavaillon dont Alain au fond. Personne ne faisait le malin et surtout pas lui qui semblait apeuré, dont le visage était tourné vers un côté et le regard de l'autre donnait l'impression d'être traqué. Il ressentait là, maintenant ce que dans l'action à l'époque il ne s'était pas rendu compte. Il devinait sur lui cette fourrure polaire doublée d'un joli motif à fleurs et son jean, son allure générale d'éducateur dont le procès avait cassé l'élan. Ce texte lui avait aussi montré ce dont il était capable. Maintenant qu'il maniait correctement ses prises de paroles et les progrès dans l'écriture en faisait un autodidacte redoutable. Il savait à cette époque l'impasse de se trouver dans cette situation, où il ne pourrait plus apprendre autant que par le passé. Cette puissance n'avait plus sa place dans cette entreprise au risque après de devenir un agent non identifié se complaisant dans sa particularité. On avait fortement augmenté les cadences de la relève et le métier de releveur rêveur devenait difficile, peut-être aussi parce que l'état de releveur et encadrant avait d'abord trouvé un équilibre après l'usine et le 4 x 8 puis s'était épuisé doucement. Rolland n'avait même pas compris à l'époque le rôle de ce déclencheur qui lui avait fait rechercher une formation et se lancer pour un long parcours d'études dès l'année suivante. Il en prenait conscience là en tapant le texte sur le clavier et crevait quelque chose en lui. La poésie du post-it accroché à l'endroit où il posait sa clef de voiture avait moins de magie. Son impulsion à s'engager dans des études, les négociations avec le service RH pour son DESS perdait de la valeur car on avait pu aussi se débarrasser de lui, ce qui enlevait de la valeur à son projet. L'envers des décors devenait moins intéressant. Mais il savait aussi que durant toute sa carrière, il paierait ce moment d'expression et cela aussi apparaissait sur l'écran à l'écriture, jusqu'à sa situation à cet instant dans ce groupe qui a changé de nom, qui est privatisé mais dont certaines personnes sont toujours là et rappellent la facture du vert-de-gris à régler jusqu'au bout.

2.3. - COMPRENDRE LE TRAVAIL

Rolland l'avait noté avec surprise dès l'usine dans la Sarthe lorsqu'il avait à peine vingt-deux ans. S'il y avait eu un enchantement ouvrier, la nostalgie des grèves de 68 l'avait plombé définitivement aux portes de sa carrière « *Avant, lorsqu'un tel montait sur un tonneau pour*

appeler à la grève, tout le monde arrêtait le boulot. Tu entends Rolland, tout le monde. C'est pas comme maintenant où tu perds des sous pour les autres. » Suivait la litanie des crédits qu'on ne pourrait plus payer, des individualistes, de la politique et des syndicats qui ne veulent pas s'entendre. La rengaine ne s'est jamais affaiblie au cours des décennies. Elle alimentait la nostalgie féroce de ceux qui préparaient Rolland et les autres à disparaître des rangs des grévistes et surtout des opposants. Rolland n'avait même pas cherché ce moment d'union mythique car les mouvements sociaux sont toujours des compromis fragiles dont l'histoire montre l'incertitude. Il avait cependant l'impression que derrière cette plainte se tenait une autre critique plus sérieuse. On reprochait sans le dire aux représentants du personnel de ne pas comprendre leurs mandats et cette défaite lui semblait plus inquiétante et complexe. Pendant ses années d'usine, Rolland n'y avait toutefois pas été trop confronté car le travail posté et les horaires précis, la visibilité des activités ouvrières maintenaient une permanence de l'utilité syndicale. Mais dès son retour en Provence, versé dans ce qui tendait à devenir une activité de service, le travail syndical était ouvertement remis en cause. Rolland trouvait le reproche plutôt justifié malgré l'amitié avec les syndicalistes et la certitude qu'il avait de leur honnêteté. D'autant qu'ayant beaucoup travaillé sur les questions d'animation avec les enfants, il lui apparaissait que des notions essentielles gagneraient à être reprise à la racine. Les pratiques de vie et de travail changeaient vite et le point de vue descendant de la CGT sur lui et sur les autres avait toujours moins d'emprise. Rolland pouvait faire le parallèle entre son action sociale ces dernières années et l'action syndicale. Lorsqu'il avait compris le rôle central de l'accueil des enfants en début de séjour et l'organisation des activités, il avait tout de suite pu mettre en place un système dans lequel la place des histoires à raconter, des récits de soi et des autres, du jeu et des rencontres avaient pu se développer et porter leurs fruits tout de suite parce qu'il était vraiment au cœur des problématiques à l'œuvre dans la question même de vacance. On partait pour un séjour tout autant pour avoir des vacances que pour faire vacance de ses activités habituelles. Voilà de quoi il était parti. Le premier problème rencontré n'avait pas été les enfants, mais les conceptions qu'avaient les animateurs. Il avait d'abord raconté des histoires aux animateurs ! Il y avait quelque chose qui ressemblait à ça dans le syndicalisme. Dans le sens où il fallait distinguer les causes des conséquences, les obligations de l'intuitif, ce qui est en tendance depuis longtemps ou ce qui est apparu récemment. Il fallait aussi trouver un centre. Pour cela, il faudrait reprendre le fil du travail et les pratiques syndicales l'empêchaient totalement. Rolland avait rêvé comme les autres de mouvements qui dépasseraient tous ces blocages, mais de grandes grèves en conflits majeurs, chaque occasion produisait toujours plus de nostalgie et les pratiques traditionnelles en ressortaient plutôt ragaillardies. Il fallait se poser la question de savoir comment parler du travail. C'était aussi simple qu'impossible. Il avait

fallu les années d'études pour qu'avec le DESS, il trouve l'occasion de mettre cette question à l'épreuve de la théorie.

Il y avait eu plusieurs sources. Il avait remarqué qu'en bas de la subdivision à Cavaillon, à l'accueil cours Gambetta, on avait affiché le classement des agences d'accueil avec un coup de stabilo jaune sur la 274^{ème} place de l'Agence de Cavaillon. L'architecture des bureaux avait changé plusieurs fois et chaque fois qu'il passait dire bonjour, il sentait que la pression du lieu augmentait. Il entendait que dans le bâtiment, si le cœur du travail avait été longtemps au deuxième étage avec le bureau d'études et les questions de réseaux, l'essentiel s'était progressivement déplacé vers le bas et le portefeuille du client, d'avantage que son alimentation en gaz ou en électricité. Rolland avait entendu dans son bureau ouvert la chef de section faire la morale à une cliente qui n'arrivait pas à payer sa facture. Rolland s'était retenu avec difficulté d'entrer. Dans une réunion avec le personnel, il avait été expliqué que les clients étaient de plus en plus mensualisés, qu'ils payaient par virement ou par courrier et qu'en conséquence le pourcentage de paiement en espèces ou à l'accueil physique baissait régulièrement, au point qu'il n'était plus que de 2 % de la clientèle à payer par ce moyen leur facture. Rolland avait pris la parole quand on avait parlé de migration des clients vers Internet. Ce 2 % ne disait pas tout. Il s'agissait d'une partie de la clientèle plutôt en difficulté. Quelle importance pouvait avoir ce pourcentage si les agents de Cavaillon voyaient passer toute la journée des gens pauvres venant demander des délais pour payer ? Lors d'une autre réunion à la nouvelle agence avenue Mendes-France, chaque fois que le responsable parlait d'un ratio, d'un rapport, d'une valeur, il levait la main pour demander des précisions. Le temps de la réunion, il avait dû interrompre dix ou vingt fois le cadre qui n'en pouvait plus à la fin de rester silencieux. Quand il cherchait en vain dans son dossier éparpillé sur la table, il voyait devant lui les sourires. Il entendait la rumeur de la salle qui s'amplifiait à chaque interruption nouvelle. Il avait abrégé la séance pour aller vite s'enfermer dans son bureau et téléphoner certainement à Avignon. Dès les jours suivants, la négociation de Rolland afin de poursuivre ses études avait subitement accélérée. Puis Rolland avait discuté avec Mathilde au syndicat. Elle travaillait à Avignon dans un accueil téléphonique. Elle était devenue la spécialiste de ces questions alors que les premières plaintes de femmes étaient exprimées sur les difficultés de sommeil et la prise de médicaments. Beaucoup de choses posaient de nouveaux problèmes. L'informatisation se généralisait et n'était pas étrangère à cet usage massif des nombres. Le travail administratif avait été longtemps considéré comme secondaire alors que Rolland avait souvent dit à Mathilde qu'à la lumière de ce qui se passait dans les accueils, il aurait fallu être au moins éducateur spécialisé pour s'en sortir. Au lieu de cela, la communication interne voulait expliquer les phénomènes avec des méthodes comportementales à deux balles. Une grande affiche avait été punaisée sur un panneau à

l'arrière de l'accueil de Cavaillon. On y expliquait les comportements selon des indicateurs simplistes de la vie quotidienne. Un collègue avait dit que les gens correspondaient un peu à ces types de comportement et Rolland lui avait répondu « *Oui, mais souvent c'est faux et c'est bien ça le problème. Quand tu as quelqu'un en face, ce n'est pas une catégorie mais un individu unique. Dès que tu es dans le détail des humains, les exemplaires sont uniques !* »

Les jours de réunion syndicale mensuelle avec la direction, l'organisme dont Rolland était secrétaire faisait une préparatoire CGT le matin. Lorsque l'instance se réunissait à Apt, les membres mangeaient au restaurant ensemble à midi. Gérard, le contremaître d'exploitation de réseaux en faisait partie et il était en face de lui à table. Il revenait d'un stage de formation en management parce qu'il avait dû prendre du galon récemment. Il lui expliquait comment on l'avait formé à comprendre les motivations des agents selon des catégories. Tout d'un coup, Gérard avait regardé Rolland en sincérité dans les yeux « *et toi, je te regarde depuis ce matin et tu ne rentres dans aucune catégorie. Je te vois faire et je me dis que tu vas être ceci parce que tu fais cela, mais l'instant d'après ça ne marche déjà plus.* » Mathilde essayait d'obtenir des revalorisations de salaire pour ses collègues. Mais elle admettait que cela ne changeait rien dans le fond. Les réponses syndicales classiques ne correspondaient pas plus que l'approche comportementaliste des managers.

Rolland avait découvert le théâtre d'Augusto Boal lorsqu'il encadrait les centres de vacances. Avec les adolescents à Limoges, plusieurs années à la suite, il avait mis en pratique le théâtre de l'invisible en embarquant l'équipe d'animation, les gendarmes, le journal local, le CE de Limoges, dans un jeu de rôles. Pour son mémoire DESS, il avait tout lu et même un peu plus du génial brésilien, de son théâtre de l'invisible, mais surtout du théâtre de l'opprimé et sa méthode d'improvisation de la vie quotidienne. Rolland s'était vite persuadé que pour les questions d'accueil des clients, il fallait innover, former les agents et les syndicalistes pour comprendre d'abord avant d'espérer transformer quoi que ce soit. Mais il pensait qu'il fallait tout autant transformer ces situations pour comprendre avec ceux qui les vivent ce qui était en jeu. Il avait l'intuition que la parole, l'écrit et les dialogues entre pairs ou avec des syndicalistes était un outillage trop faible par rapport à l'importance des transformations et au poids des enjeux. Il le voyait bien en discutant avec Mathilde. Trop de choses étaient en mutation de manière visible ou discrète et elle ne savait pas par quel bout s'y prendre. Il avait raconté à Mathilde l'expérience de théâtre-forum de Boal à Godrano en Sicile³⁰¹ dont le début est toujours marqué d'un post-it et les pages annotées dans la bibliothèque de Rolland. Dans ce village, tout le monde est opprimé, mais les plus opprimées sont les femmes mariées ou à marier. Au jeu du

³⁰¹ BOAL A. (1991), Jeux pour acteurs et non-acteurs, pratique du théâtre de l'opprimé, Paris, Éditions de la Découverte, p. 51.

théâtre de l'opprimé, les femmes jouent la situation d'une jeune fille de vingt ans demandant à sa mère l'autorisation de sortir après dîner. Et ce n'est qu'au bout de scènes successives où les protagonistes montent sur scène pour jouer leurs rôles, qu'elles peuvent imaginer se libérer de l'oppression des hommes. Pour une séquence sur la coopérative, le mafieux monte même sur scène et la catharsis du spectacle théâtral habituel se transforme en stimulations pour comprendre, quand connaître c'est déjà transformer. En travaillant son mémoire, Rolland reconsidérerait tout ce qui était donné et d'un coup, l'horizon se dégageait. Quand il pensait avec le syndicat que le changement permanent était un problème, il s'énervait d'entendre la direction parler sans cesse des "résistances au changement". Grâce à Boal, il découvrait Héraclite en comprenant qu'il y a environ vingt-cinq siècles, le monde et toutes les choses du monde sont en transformation permanente. Cette transformation était la seule chose immuable. L'apparence de stabilité est une illusion des sens qui devait être corrigée par la raison. Dans une entreprise d'ingénieurs persuadés qu'on pouvait avec les humains faire "toutes choses égales par ailleurs", le point de vue méritait une réflexion. Pour la CGT nostalgique sans le savoir de la stabilité mythique du compromis entre aliénation et salaire, Rolland n'espérant pas grand-chose, il ne serait pas déçu.

Avant l'été 1998, Rolland et Mathilde proposèrent à une douzaine d'agents d'accueil un premier stage de deux jours. Rolland était trop occupé par l'écriture de son mémoire DESS pour prendre en charge l'animation du Théâtre-forum. Il fit donc appel à une association parisienne qui animait régulièrement des théâtre-forum. Daniel Faïta, linguiste et directeur de mémoire de Rolland était intéressé par cette initiative et participait au stage avec Pascal Béguin, un collègue à lui, chercheur et ergonomiste au CNAM à Paris. Dès les premières scènes, Rolland avait découvert une difficulté imprévue. L'animateur annonça que l'intérêt de prendre la place d'un protagoniste résidait dans la recherche d'une solution au problème rencontré au travail. Rolland allait essayer le soir avec l'animateur, puis chaque fois qu'il le pouvait durant les séances, d'infléchir cet accompagnement de la subordination, qui était bien éloigné de son projet. Il avait pris de belles colères intérieures en voyant pratiquer le théâtre-forum comme un camp d'entraînement et d'acceptation des conditions de travail. La démarche n'était pas très éloignée des pratiques de certains cabinets qui formaient les travailleurs à prendre sur eux à coup d'actions sur les représentations. En discutant avec l'animateur, il avait d'ailleurs compris que l'association pour laquelle il travaillait considérait ce qu'avait fait Boal en Italie ou en Amérique du sud n'était pas applicable en France, où il n'y avait ni mafia, ni pauvreté. La posture d'accommodement des socialistes avec le capitalisme était ouvertement revendiquée et rien ne serait révélé du travail au cours de ces deux journées. Il n'en restait pas moins que les séances d'échauffement corporelles, le jeu et la méthode avait conforté Rolland dans son intuition de

réintroduire le corps entier dans la réflexion sur les situations de travail. La méthode de Boal, même amputée de sa volonté transformatrice, montrait rapidement un plaisir d'échanger sur le travail, un développement possible des arguments et des pistes de compréhension terriblement fertiles. Le travail de service dont on disait qu'il ne se passait rien en rapport au travail ouvrier, trouvait là une matérialisation qui sautait au visage de Rolland. Il se passait bien des choses et les dialogues trouvaient leurs mots en situation. Rolland sentait le plaisir l'envahir en voyant ses collègues se disputer autour de la vérité d'une scène quotidienne. Il songeait au temps perdu en réunion, à l'impossible dialogue au travail dont les cours de Daniel Faïta lui avaient donné un goût définitif. Il voyait poindre en silence l'épaisseur des vies de Dostoïevski ou les énigmes des personnages de Giono dans les vallées des Alpes du sud. Les corps pouvaient ramener à la surface l'invisible activité des profondeurs. Les mains, les bras, la position dans l'espace parlaient et fournissaient des mots pour le travail sur le travail. Le travailleur d'un coup se levait et dessinait dans l'air les arabesques qu'il avait renoncé à dire ou à écrire. Il y avait de la joie collective à se libérer d'un joug, à dire le travail avec le corps qu'on utilise au travail.

L'expérience ayant été intéressante pour son mémoire mais insatisfaisante pour la question syndicale, Rolland et Mathilde programmèrent pour décembre 1998 une nouvelle formation de deux jours, élargie à des agents de la région Méditerranée. Rolland avait décidé d'animer les séances. Il avait réalisé une affiche qui est restée au mur de l'ancien bureau de Mathilde jusque à ce que l'entreprise quitte ces locaux, avenue de la Croix-Rouge à Avignon en 2015.

Il fallait aussi garder une trace du travail effectué pour que tout cela se voit et puisse resservir. Un accord avait été donc trouvé avec l'Université d'Avignon pour filmer les séances de théâtre-forum et réaliser un film. Cette fois-là, le processus dont furent à nouveau acteurs Daniel Faïta et Pascal Béguin, permettait de comprendre le travail. Pour se rappeler le contexte, Rolland a repris la cassette VHS des tournages avec les images abîmées par le temps. Un échange qu'on ne retrouvait pas dans le montage, ou qui n'avait pas été tourné, lui revenait d'un coup dix-huit ans plus tard. Deux femmes jouaient une scène d'accueil téléphonique avec chacune leur main en forme de combiné téléphonique. Puis celle qui interprétait son travail s'était adressée à Rolland en arrêtant le jeu. Elle avait jeté ses bras en avant comme si elle se débarrassait de l'outillage invisible et avait dit en colère « *Ça ne marche pas, il y a des choses qui ne vont pas. Ce n'est pas comme ça que les choses se passent !* » Rolland avait proposé d'en parler. Le groupe était plutôt d'accord avec elle. Rolland la voyait marmonner pendant que les uns ou les autres avançaient des hypothèses. Elle faisait non avec la tête et ses yeux bleus et clairs bouillaient à définir ce manque. Daniel et Pascal avaient parlé. Puis elle avait soudain pris la parole en laissant éclater sa colère : « *c'est l'ordinateur qui manque à ce qu'on fait. Vous*

comprenez, on fait semblant de taper sur un clavier, mais lui, il n'est pas là. On parle tranquillement ici parce qu'il n'est pas là ! ». Tout d'un coup, la remarque lumineuse avait alimenté le dialogue. Les langues s'étaient déliées. Dès le début de l'entretien téléphonique, l'agent devait ouvrir un masque puis trouver l'état des consommations, qu'il fallait écouter en même temps et ce que cela demandait d'énergie. Les agents se disaient l'un à l'autre « *on a beau dire à notre responsable qu'il faut que l'application s'ouvre sur la fiche du client, que cela prend du temps, mais ça les énerve* ». Le groupe en était arrivé à cette fabuleuse conclusion que le temps-machine, réputé rapide, était beaucoup trop lent par rapport au temps humain. Cette lenteur créait une incompréhension. Cette compréhension du travail par les travailleurs, par les syndicalistes et les chercheurs avait été un moment de bonheur du stage. Parce qu'à partir de là, on pouvait aussi se comprendre et chercher à transformer le travail, y compris en essayant d'expliquer tout cela à ceux qui l'organisent et sont dans l'ignorance de ces phénomènes. Là, Rolland était au centre. Il reprenait donc le film de 25 minutes d'entretiens réalisé par les étudiants en communication et l'Université d'Avignon avec l'espoir de retrouver ce passage de l'ordinateur manquant dans ce qui a été gardé ou non dans le montage. Lorsque le stage avait eu lieu, Rolland terminait son DESS et s'apprêtait à suivre une formation à l'IAE dès janvier. Le montage du film était daté de juin 1999, c'est-à-dire juste à la fin de l'IAE et avant qu'il ne soit nommé directeur de la maison de retraite de Ste-Tulle. Rolland tournait et retournait le film en sachant que pris par sa nouvelle vie, il avait certainement mis de côté l'arrivée du montage comme la fin d'une période.

2.4. - L'EXPERIENCE OUVRIERE EN JEU

Le film³⁰² s'ouvrait sur des plans de l'agence EDF/GDF de Courtine à Avignon qui n'existe plus à ce jour. Les portes automatiques s'ouvraient, la caméra avançait dans les locaux vides. Après le jingle, on entendait une vraie sonnerie de téléphone qui dominait. Les agents du groupe en formation simulaient avec la voix des dring, dring et des réponses au téléphone. Les plans de la caméra se fixaient sur les postes de travail : un téléphone, un casque audio. Une voix féminine « *ce qu'ils veulent c'est qu'on rentre tous dans le même moule* » et une autre « *là, on touche le mental.* »

Le film se poursuivait par une amorce avec des prises de parole rapides sans les noms des personnes :

On a un stress qui est quand même permanent.

³⁰² ALLANCHE V., AUGER T. (1999), *L'expérience ouvrière en jeu* (document de fin d'études, Maîtrise sciences et techniques de communication de l'université d'Avignon), Avignon, CGT EDF-GDF Avignon.

« Il y en a un qui va péter les plombs.

« On a même cru qu'elle allait lui en filer un quoi.

« On était même, pour certains, obligés de prendre des médicaments. »

Rolland : « Moi je dis que c'est inadmissible. Ce qu'on demande à quelqu'un qui travaille aujourd'hui.

Séquence de théâtre-forum. Une chef arrivait et annonçait les tâches en claquant des mains de manière très scolaire alors que deux femmes assises se parlaient au téléphone, l'une commentant l'arrivée de la chef.

Rolland (sur l'étiquette : Militant syndical et initiateur du stage) toujours interviewé dans un jardin en extérieur : *« La démarche consiste à proposer à des gens qui ne sont pas des professionnels du théâtre, qui n'ont jamais fait de théâtre, de venir montrer à un public la manière dont ils imaginent, dont ils se représentent une situation. »*

Séquence de théâtre-forum. La chef debout disait à l'une : *« Vous avez encore des problèmes »* et l'agent répondait tout en gardant sa main en forme de téléphone *« Vous me lâchez un peu deux minutes, j'ai un client au téléphone. »*. La chef *« Vous êtes sûre ? Optimia [application informatique] n'est pas ouvert. »* L'agent *« Il n'y a pas qu'Optimia qui compte ! »*

Rolland : *« Ensuite, les gens rejouent la situation et quand ils la jouent, le public peut intervenir en arrêtant la scène et en proposant de remplacer l'un des protagonistes. »*

Séquence de théâtre-forum. La collègue de l'agent : *« Il faut prendre rendez-vous pour te dire bonjour maintenant ? »*

Rolland : *« En disant que les scénettes génèrent les débats, déjà on voit ce qu'on veut obtenir par le théâtre d'Augusto Boal, d'un point purement syndical. »*

Scène du stage. La chef de la séquence précédente [elle remue ses bras en avant et en arrière de belle manière] : *« On a énormément de travail. D'abord on écrit. On doit répondre au téléphone. On a les redressements à faire. On a les factures à faire une fois que le redressement est fait. Mais comme le téléphone est primordial, on a une chef qui vient et qui nous apporte tous les jours des tâches à faire. Si on est un peu "je m'enfoutiste", ça je l'ai pas fait, je le ferai demain... Si on prend un peu son travail à cœur, on se rend malade et la nuit on ne dort pas. Le lendemain on est de plus en plus fatiguée. Voilà ce que l'on vit vraiment sur un plateau. »*

Rolland : *« Ce qu'on propose aux agents pendant ces stages, c'est de jouer leur propre rôle. Oui, oui, vraiment. On leur demande pas de faire du théâtre, d'interpréter le rôle de quelqu'un d'autre. »*

Claire (Interview extérieur) : *« Je pense avoir joué vraiment le rôle qu'on joue sur notre lieu de travail. Quand on regardait les autres personnes, d'autres collègues jouer d'autres*

rôles, on se sentait dans ce rôle. On se disait, mais ce qu'elle vit là, ce qu'elle joue là, c'est tout à fait ce qu'un tel a vécu ou moi, ou quelqu'un d'autre. »

Scène de stage. L'agent d'accueil : *« Je ne peux pas me permettre d'appeler un agent pour venir vous brancher spécialement maintenant. »* La cliente *« passez-moi votre grand chef. Je ne peux pas rester sans électricité. Ce n'est pas possible. »* L'agent *« D'accord, je vais vous passer mon chef. »* Elle se tourne vers l'arrière en regardant vers le haut. Autre agent qui s'exprime sur la situation :

Le contremaître qui dit je peux pas. Théoriquement quand trois personnes ont déjà dit non, tu sais bien comment ça marche. Lui il met tout en œuvre, si c'est des dépannages il en a rien à foutre, parce que lui, il va insister un peu. Mais au bout du compte, le client il aura son compteur posé. Par contre le client qui en sera resté là : Ben d'accord, lundi, ben ok , lundi... Celui-là, il reste le week-end en noir, il a pas l'électricité.

Les agents changent de rôle à chaque reprise. Le premier agent joue maintenant le rôle de la chef face à la cliente (elle est plutôt mielleuse maintenant) *« Je reprends un petit peu ce que ma collègue m'a dit, donc on devait vous donner rendez-vous mercredi pour venir vous mettre en service, et apparemment ce rendez-vous n'a pas l'air de vous convenir. Moi je vais essayer de voir avec mon chef éventuellement lundi ce serait réalisable. »* La cliente *« Mais madame, c'est pas lundi qu'il me faut du courant, c'est aujourd'hui. Passez-moi votre grand-grand chef. Celui qui dirige le, le.... »* Nouvelle scène avec la cliente et le grand-grand chef : *« Bon madame, compte tenu du fait que vous aménagez ce week-end, et que bon... on va se débrouiller, on va faire en sorte de, de venir... »*

Mathilde (Agent EDF et co-initiatrice du stage) : *« Ce sont ces situations-là qui ajoutent à la difficulté du travail. »*

Rolland :

Ben évidemment, nous, on n'est pas restés les bras ballants face à ce type de situations, là aussi, notre réaction elle a été à la mesure des problèmes. » (Il sourit d'abord en contenant son effet puis rigole franchement en le disant) *« C'est-à-dire qu'elle a été très lente et tout à fait progressive. On s'est pas dit un jour, tiens, paf, il y a des problèmes graves... Nous ce qu'on veut c'est aider les agents à retrouver les moyens d'avoir une place au travail. Voilà, une vraie place. C'est-à-dire pas subir la souffrance, pas être réveillé la nuit, mais faire un boulot intéressant.*

Martine (Interview extérieur) : *« Dans le milieu du travail actuel, c'est difficile d'avoir contact avec les collègues parce qu'en définitif, comme je disais, des fois on n'a même pas le temps, on se dit juste bonjour et on se voit plus jusqu'au soir. »*

Autre agent durant un séance de théâtre-forum : « *Les gens, au moins une ou deux fois dans l'année, ils pètent les plombs. Le chef ça devient un individu comme un autre, il prend ça dans la gueule et puis voilà, parce qu'il y'en a ras le bol.* »

Pierre (Interview extérieur) : « *Les heures de pointe, c'est la souffrance parce que, bon, on n'a pas le temps de terminer un client que le suivant est derrière.* »

Claire (Interview extérieur) : « *C'est une machine infernale quoi.* »

Serge (Interview extérieur) : « *Je crois que cela correspond à un besoin. Les gens aujourd'hui ont besoin d'humain.* »

Rolland : « *Il fallait pouvoir entrer en contact, en relation avec les agents. L'idée a été avec Mathilde de dire : puisque les agents n'arrivent pas à s'exprimer, on va essayer de créer ce qu'elle a appelé un espace pour respirer.* »

Voix féminine sans image de la personne : « *dès le premier jour, ça été, comment dire, une bouffée d'air, ça m'a permis d'extérioriser justement ce que, toutes ces souffrances au travail.* »

Rolland : « *Aujourd'hui, quand on fait une réunion, il y a tellement de réunions avec la direction, que les gens, ils s'assoient et ils subissent les réunions. Ils ne disent plus rien. Avec Mathilde, on s'était dit, la réunion c'est un mode qui ne fonctionne plus.* »

Mathilde (lors du stage) : « *Le problème, c'est que dans ces réunions de travail, ce n'est pas des espaces où les agents peuvent s'exprimer.* »

Rolland :

La seule possibilité qu'il y avait, c'était d'organiser ce qu'on appelle des stages d'éducation ouvrière, qui est une procédure qui est assez peu utilisée dans les services publics comme EDF. J'avais fait une expérience il y a quelques années avec le théâtre de l'opprimé d'Augusto Boal, qui consiste à... une démarche qui consiste à jouer le quotidien, pour résumer, jouer le quotidien, et au moment où on était devant cette problématique avec Mathilde, j'ai proposé à la fois au syndicat et à l'Université que nous nous engageons dans une mise en œuvre de cette démarche.

Serge (Interview extérieur) : « *L'avantage de ce stage, d'abord il avait libéré la parole.* »

Marine (Interview extérieur) : « *Je pense que c'est une remise en question de soi-même.* »

Rolland :

Sur les objectifs du stage, ils sont relativement clairs, y'en a pas dix-mille. Premier objectif : mettre en relation les agents EDF. Trouver un moyen de mise en relation, autour de l'activité de travail. Deuxième objectif : garder une trace de cette mise en relation, une cassette vidéo pour aller discuter de ce qui s'est passé là avec d'autres agents qui n'ont pas pu participer à ces stages. On voulait pas amener un savoir aux agents, mais construire un savoir ensemble. On va prendre deux jours, on va essayer de sortir d'EDF avec des agents qui sont en difficulté, qui sont peut être pas

syndiqués ou d'autres syndicats, et on va faire quelque chose qu'on va construire ensemble et avec Mathilde, on s'est dit, avec l'idée de faire quelque chose qui repose sur beaucoup de convivialité, sur du jeu, voilà. Augusto Boal nous propose en même temps que cette démarche, un certain nombre de petits jeux à mettre en place, qui permettent de créer un groupe, une dynamique, de faire en sorte que physiquement des gens qui n'ont jamais fait de théâtre se débloquent un petit peu...

Martine (Interview extérieur) : « *Ça m'a apporté d'essayer d'évacuer un peu le stress aussi. »*

Scène 1 du stage

L'agent d'accueil est un homme assis, le chef debout : « *Bon, arrêtez, vous me compressez, ça suffit. »* Il reprend sa posture en simulant le téléphone avec sa main.

Claire (Interview extérieur) : « *Dans le stage, en fait on joue, on se prend au jeu, de jouer vraiment le rôle de sa situation de travail. »*

Pierre (Interview extérieur) : « *Je pense qu'on était tous capables de jouer tous les rôles. Parce qu'en définitive, tous les rôles qui sont, qui ont été filmés, plus ou moins, c'est des rôles qu'on a tous vécus. »*

Autre agent durant un séance de théâtre-forum : « *C'est quand même des situations qu'on retrouve de plus en plus. Comme a fait Pascale ou comme j'ai fait moi, à un moment on dit, maintenant ça suffit. On se calme ! Je veux dire, ça ressort de plus en plus... »*

Pierre (Interview extérieur) : « *Ce qui m'a le plus amusé, c'est le rôle de l'accueil clientèle téléphonique où on est carrément des robots en quelques sortes. On nous demande de nous présenter, bon, c'est bien, mais je veux dire, on est des robots. »*

Rolland : « *Il faut simuler ces situations de travail et il faut mettre un certain nombre de processus en place pour que les gens arrivent à parler de leur travail. L'essentiel de la démarche, c'est de jouer son propre rôle, en le jouant, on le met à distance. Ce qu'il y a derrière, c'est qu'en le mettant à distance, on lutte aussi contre la souffrance de la situation de travail. »*

Voix des agents sur les scènes : « *on n'est pas en situation On ne voit pas la pression qu'on a sur le travail, le téléphone qui sonne sans arrêt, on ne le ressent pas là. On n'est pas naturel. »*

Rolland :

Ils ont raison et pas raison de dire que c'est pas naturel, de dire que c'est pas la vie. Ils ont raison parce qu'effectivement, il manque des éléments pour que ça y ressemble totalement, et je dois même dire que si on voulait vraiment, on pourrait amener des ordinateurs au prochain stage, reproduire une ambiance de travail, aller encore beaucoup plus loin dans la situation de simulation. Je pense que de toute façon, il manquerait toujours certains éléments qu'on arrivera jamais à reproduire.

Claire (Interview extérieur) : « *On le joue naturellement, on sent pas la pression derrière, on sent pas... on est à l'aise finalement... »*

Pierre (Interview extérieur) : « *C'est pas de la comédie, c'est pas du cinéma. C'est le quotidien qui aurait pu être filmé sur les plateaux. »*

Claire (Interview extérieur) : « *On amplifie peut-être un peu plus le problème, et au contraire ça fait du bien. »*

Rolland : « *Ce qui est intéressant, c'est d'arriver à reconstruire le réel. Et c'est cette volonté de reconstruction qui produit quelque chose, qui produit de nouvelles représentations, qui produit du discours. »*

Pierre (Interview extérieur) : « *Ce stage a permis de donner quelques moyens, quelques moyens peut être de faire face à ce management... abusif. »*

Claire (Interview extérieur) : « *Le soir, je me sentais fatiguée, on s'était vidé quoi. C'était assez épuisant en fait. »*

Martine (Interview extérieur) : « *Maintenant, je me rends compte que j'arrive beaucoup plus à me maîtriser, à être plus cool. Donc si le client il voit que je suis cool moi, lui la pression va baisser. »*

Serge (Interview extérieur) : « *C'est un vrai vécu, c'est une expérience qui s'exprimait au travers du jeu. »*

Rolland :

La situation a changé, a profondément changée. Il faut faire avec cette situation et il faut avoir de nouveaux modes de mise en relation qui tiennent compte de cette situation. Évidemment, si je dis tout ça, c'est que je pense que les stages d'éducation ouvrière qu'on a réalisés, qu'on a mis en œuvre en 98, répondent à cette problématique. C'est-à-dire qu'en deux jours, on arrive à mettre des gens en relation et qu'ils arrivent assez rapidement, c'est-à-dire au bout de la deuxième journée, à parler de manière assez profonde de ce qu'est leur activité de travail.

Scène 2 du stage

Le chef « *vous êtes toujours fatigué ? Il faudrait que vous montriez que vous travaillez avant de me demander un avancement ! »*

Pascal Béguin (chercheur au CNAM) : « *On est dans ce théâtre-forum, dans une situation très proche d'une simulation. On sait que la simulation, lorsqu'elle est réalisée dans un contexte de copie ou de clonage de la situation réelle, n'est pas forcément la meilleure manière de regarder ou d'utiliser la simulation. On l'appréhende mieux comme une situation d'échange entre acteurs, engagés dans un processus de transformation. »*

Autre agent durant un séance de théâtre-forum : *« Moi, mon chef il m'interrompra pas la parole comme ça. Je pose le téléphone et je lui dit maintenant ça suffit. Je finis ma conversation et après vous me parlerez. »*

Serge (Interview extérieur) : *« J'ai trouvé ça assez remarquable parce qu'on s'est tous retrouvés dans... enfin pas moi forcément, j'ai revu les copains travailler quand ils jouaient leur propre truc. C'était vrai. »*

Pierre (Interview extérieur) : *« Je pense qu'on était très naturels, qu'il n'y avait pas de simulation. Ce qu'on a joué, c'est ce qu'on vivait au quotidien. »*

Martine (Interview extérieur) : *« On le prend pas comme du travail donc c'est différent. Je pense qu'on lit le rôle et on se met dans le contexte du rôle. »*

Rolland : *« Dans ces stages, ce qui est énormément intéressant, c'est de constater que les agents se mettent en relation et parlent tous de leur travail de manière différente et échangent. Alors là, on a obtenu des résultats tout à fait intéressants. Pourquoi, parce que cette mise à distance collective... Alors là on pourrait dire qu'il y a une mise à distance collective de l'activité de travail, elle apporte beaucoup aux uns et aux autres. Elle apporte à la compréhension des situations. »*

Mathilde : *« Je ne suis pas d'accord sur la notion de dire c'est que la clientèle. Je pense que, effectivement il y a les outils, la clientèle et tout ce qui s'en suit, mais, très honnêtement, je pense les managers à leur manière, qu'il y en ait qui soit un peu plus durs ou comme à Fenaisons qui arrivent avec une boîte de bonbons ou des biscuits pour nous amadouer et pour obtenir le maximum des agents. Je crois que le problème, il est là aussi. »*

Pascal Béguin : *« On peut tout à fait regarder cette situation de théâtre-forum comme une situation d'échange entre une catégorie particulière d'acteurs qui sont des opérateurs, les opératrices, ici les agents plateaux, engagés dans une réflexion sur l'amélioration de leurs propres conditions de réalisation du travail »*

Mathilde : *« On est tous citoyens là. »*

Jean-Marie : *« C'est certain, je suis d'accord on peut pas le dire autrement. On nous utilise. Mais je n'ai pas ce stress du fait qu'ils vont passer derrière moi, c'est huit heures ou... je n'ai jamais vécu ça, j'ai jamais vécu : tu es en communication personnelle, le travail... On ne me l'a jamais dit. »*

Rolland : *« Ce qui est tout à fait primordial, c'est que la langue est au centre de tous les problèmes. Parler de la réalité, c'est quelque chose de très difficile où il faut beaucoup de patience, il faut bien réfléchir au processus qu'on met en œuvre. »*

Pascal Béguin : « *L'expérience et l'analyse des processus de compréhension du travail, l'analyse du travail comme on dit, montre que, la compréhension de travail, l'expression du travail par les opérateurs qui le vivent, passe par une transformation de leur travail.* »

Jean-Marie : « *Le stress, il est plus par la clientèle que par le côté hiérarchique.* »

Daniel Faïta (Professeur à l'Université d'Aix en Provence) : « *Le langage constitue en lui-même une activité. Une activité qui n'est pas séparable des autres. Le travail au sens strict, par exemple, ne peut pas exister, ne peut pas se réaliser sans l'apport du langage et de la communication.* »

Pierre (Interview extérieur) : « *Ça a changé certaines conditions de travail. Je pense que la hiérarchie s'est rendu compte qu'on était quand même capables de se réunir, capables de présenter, de confronter tous les problèmes qu'on pouvait vivre sur les diverses agences. Donc ça été positif parce que je pense qu'on a eu les éléments qui nous ont permis un petit peu, j'allais dire de faire face à certains problèmes que l'on vivait au quotidien.* »

Claire (Interview extérieur) : « *En rentrant du stage, je me suis plus libérée quand même. Donc j'ai pris un peu de... au-dessus quoi, j'étais, j'essayais d'être, j'étais plus détendue...* »

Rolland :

Ces stages avaient principalement deux dimensions. Une dimension syndicale évidemment, puisqu'on en a été porteur et qu'on n'a quand même pas oublié que c'était pour ça qu'on a monté ces stages, avec une visée syndicale, que ce soit bien clair. La deuxième qui avait autant d'importance, c'est une dimension de recherche. Tout le monde est d'accord pour dire qu'on a touché à quelque chose d'important, qui était porteur d'avenir. Premièrement du point de vue des agents. Je pense qu'il est positif parce qu'on ne peut pas penser que des gens aient pu parler de leur activité de travail, aussi profondément que ce qu'ils l'ont fait sans que ça leur ai rien amené ou pas amené quelque chose...

Pascal Béguin : « *Différents interlocuteurs ont pu se poser la question du statut qu'on leur attribuait, qu'on leur donnait, de l'écoute qu'on développait pour ces gens-là, sachant qu'en arrière-plan il y avait l'idée que l'amélioration des conditions de travail à travers l'expérience ouvrière ne pouvait être développée qu'à partir du développement d'une pratique collective.* »

Rolland :

La technique d'Augusto Boal, sa démarche n'est qu'une technique si on ne le met en œuvre d'une manière... avec une réflexion, avec... encore un peu plus de recul quand on est à l'orée de l'entreprise. Le bon syndicalisme, c'est celui qui met en relation, c'est celui qui va passer un compromis avec les forces patronales dans quelques années, qui permet d'être plus forts parce qu'on est solidaires, qui permet d'être... qui permet de développer tout un tas de relations... et pas créer du lien social parce

que c'est à la mode de créer du lien social. Du point de vue de la recherche syndicale, je pense qu'on a fait avancer quelque chose, ça me semble primordial. Il y a 2 chercheurs qui ont été associés tout à fait directement à ce travail. Le premier c'est Daniel Faïta, qui est linguiste à l'Université d'Aix en Provence et qui est très intéressé par l'approche langagière des situations de travail.

Daniel Faïta : *« Du point de vue de mon activité de recherche, une visée disons assez instrumentaliste... mieux comprendre le travail pour outiller des démarches de transformation du travail. »*

Rolland : *« Le deuxième chercheur c'est Pascal Béguin qui est ergonomiste au CNAM à Paris et qui est venu un petit peu plus tard dans notre action et qui a énormément amené et qui lui travaille plutôt sur les simulations de situations de travail. »*

Pascal Béguin : *« On peut d'ailleurs se demander si ça ne serait pas intéressant d'élargir cette expérience à d'autres types d'acteurs. »*

Rolland :

Ce qui sera important, c'est de voir dans quelques temps si on arrive à continuer ce processus de mise en expression de la pratique ouvrière, si peu à peu ça arrive à se transposer sur la situation de travail, si y'a un retour, si grâce à cette mise en relation les agents ont réussi un peu à repousser toute la pression qu'ils avaient sur eux et à faire des compromis dans leur situation de travail avec leur environnement. Un des prochains objectifs qu'on aura à atteindre, ce sera de faire venir tous les protagonistes dans ces stages, et là peut-être on se rapprochera de cette situation de compromis.

Martine (Interview extérieur) : *« Moi j'espère qu'on va arriver à avoir un terrain d'entente... »*

Pierre (Interview extérieur) : *« ...que tous les collègues des plateaux puissent périodiquement se rencontrer, et je pense que l'union fait la force. »*

Claire (Interview extérieur) : *« Moi ce que j'aimerais c'est continuer dans ce métier, mais être plus détendue, plus cool... »*

Paroles sur les images de l'agence de Courtine ou Carpentras vides où la caméra se déplace vers la sortie :

« se sentir plus fort face à une pression toujours plus forte.

« Nous en tant qu'agent d'accueil, on doit aussi avoir un espace pour souffler. »

2.5. - MILIEUX DE TRAVAIL

Dans le film, les prises de paroles de Daniel Faïta et Pascal Béguin avaient été montées dans une logique qui visait à garder l'essentiel. Rolland reprend la cassette des rushes qui ont été

utilisés pour le montage afin de chercher encore les échanges quand le manque des ordinateurs pour simuler les situations ne permet pas d'être dans le rythme du travail. Mais ils n'y sont pas, ils ne sont que dans sa mémoire. Mais les séquences de Daniel et Pascal méritent la totalité.

Daniel Faïta :

Ce que cette initiative de théâtre-forum représente pour moi dans le cadre de mon activité de recherche, c'est un intérêt professionnel majeur. Mes hypothèses de travail sont en effet les suivantes. Je pense que, d'une part, ayant pour mon activité de recherche comme objet le travail, c'est-à-dire la connaissance et la compréhension du travail et des activités humaines, je suis naturellement particulièrement sensible à tout ce qui touche aux échanges entre les acteurs des procès de travail, échanges verbaux ou échanges de signes, communications en tous genres, dont je pense comme d'autres qu'il s'agit là d'une dimension tout à fait essentielle de l'activité. Donc pour moi, susciter des circonstances où des acteurs d'un procès de travail, réunis de la sorte, échangent entre eux sur leur activité précisément constitue l'occasion de voir comment les contenus de cette activité, les modes opératoires, mais aussi le sens que les gens attribuent à leur travail, s'expriment et avec quels moyens se fait cette expression, comment se font les mises en mots ou mises en discours, les interactions par lesquelles justement les gens donnent sens à cette activité. Ça c'est la première des choses, c'est la dimension connaissance du travail par le biais des échanges langagiers et symboliques de toutes sortes. C'est un aspect de la question. Le deuxième aspect qui évidemment est lié au premier, toujours du point de vue de mon activité de recherche, je pense que le langage constitue en lui-même une activité. Une activité qui n'est pas séparable des autres. Le travail au sens strict par exemple, ne peut pas exister, ne peut pas se réaliser sans l'apport du langage et de la communication. Mais dans le même temps, aucune autre activité ne peut se passer du langage, et du recours au langage par les acteurs. Donc, étudier le langage au travail et le langage dans le travail, c'est tout simplement étudier le langage. Et donc le travail constitue, deuxième aspect, la scène, les moments, les lieux, l'activité globale où, de manière favorable, peut s'étudier le langage pour lui-même et surtout du point de vue de ses fonctionnements. C'est donc pour moi, à la fois, si je me résume, du point de vue de mon activité de recherche, une visée disons assez instrumentaliste, mieux comprendre le travail pour outiller des démarches de transformation du travail et d'un autre côté aussi, faire retour sur une recherche et sur des activités de recherche qu'on qualifiera de plus fondamentales, c'est-à-dire de mieux connaître, de mieux comprendre, mieux décrire les différentes formes de fonctionnement du langage.

Pascal Béguin :

L'ergonomie a pour objet l'activité de travail, c'est-à-dire comment les gens concrètement mobilisent leur corps et leur intelligence dans un acte productif de transformation de matière ou d'information et pour objectif le travail et plus particulièrement l'amélioration des conditions de travail, les conditions de

réalisation du travail. Cette expérience, parce qu'il s'agit d'une opération très innovante, m'intéresse à plusieurs titres. Je suis particulièrement intéressé par les rapports entre conception des situations de travail, pas simplement des objets techniques, et amélioration des conditions de réalisation du travail. Dans le contexte de ces processus, pour pouvoir être efficace, on est obligé de passer par des procédures de simulation des situations de travail. On est dans ce théâtre-forum dans des situations très proches des situations de simulation. On sait que la simulation lorsqu'elle est réalisée dans un contexte de copie, de clonage de la situation réelle n'est pas forcément la meilleure manière de regarder et d'utiliser la simulation. On l'appréhende mieux comme une situation d'échange, d'échange entre acteurs engagés dans un processus de transformation. On peut tout fait regarder cette situation de théâtre-forum comme une situation d'échange entre une catégorie particulière d'acteurs que sont les opérateurs et les opératrices, ici des agents plateaux engagés dans une réflexion sur l'amélioration de leur propre conditions de réalisation du travail. On peut d'ailleurs se demander si ce ne serait pas intéressant d'élargir cette expérience à d'autres types d'acteurs. Deuxième piste d'intérêt par rapport à cette expérience, c'est qu'habituellement les chercheurs de ma communauté définissent ce qu'ils font comme comprendre le travail pour le transformer, l'expérience et l'analyse des processus de compréhension du travail, l'analyse du travail comme on dit montre que la compréhension du travail, l'expression du travail par les opérateurs qui le vivent passe par une transformation de leur travail. Donc je pense qu'il ne s'agit pas seulement de comprendre le travail pour le transformer, on ne comprend véritablement le travail que dans sa transformation, il faut être précis et ne pas jouer sur les mots, on ne comprend le travail qu'à partir du moment où on propose à ceux avec qui on cherche à caractériser ce travail, c'est-à-dire ceux qui le réalisent, une transformation du rapport qu'ils entretiennent avec leur propre travail. Donc c'est un processus qu'on peut décrire comme un travail sur le travail, une activité qu'ils mettent en œuvre sur leur propre activité, qui est peu comprise, pas suffisamment comprise me semble-t-il d'un point de vue méthodologique, et là aussi dans cette situation de théâtre-forum, ce sont des situations durant lesquelles les opérateurs mettent en œuvre une activité dans leur propre activité. La troisième chose qui me semble intéressante dans cette expérience, c'est que comme on a eu l'occasion de le voir, pendant ces deux journées, les différentes personnes reviennent sur ce que j'appellerai ici en plagiant Oddone, ce qu'on peut appeler l'expérience ouvrière, c'est-à-dire qu'ils verbalisent les actions spécifiques ou l'activité spécifique qu'ils développent en situation de travail, qui porte sur l'amélioration de leurs conditions de travail et en particulier, ont été abordé dans les différentes scènes de théâtre-forum qui ont été jouées hier et aujourd'hui, des pratiques syndicales puisqu'il y a eu une scène qui a été clairement orientée vers un face à face entre un responsable hiérarchique et un représentant du personnel. Alors cette affaire est extrêmement intéressante parce qu'on appréhende rarement à travers les analyses du travail habituelles cette

expérience ouvrière, on est souvent conduit à regarder l'opérateur face à sa tâche, d'une certaine manière, et en rester là. Là, ça n'a pas été le cas, il y a eu l'occasion de revenir sur ces pratiques qui sont développées par les acteurs. Et même de revenir de manière critique sur ces pratiques puisqu'on a vu dans ces différentes scènes qu'il y avait par exemple eu une interrogation sur les autres, c'est-à-dire les non-syndicalistes, et plus particulièrement encore sur une catégories de non-syndicalistes qui sont les jeunes, dont on a pu s'interroger, les personnes présentes, les différents locuteurs ont pu se poser la question du statut qu'on leur attribue, qu'on leur donnait, l'écoute qu'on développait pour ces gens-là, sachant qu'en arrière-plan il y avait l'idée que l'amélioration des conditions de réalisation du travail à travers l'expérience ouvrière ne pouvait être développée qu'à partir d'une mise ne œuvre d'une pratique collective, ou d'une expérience collective.

À partir de ces points de vue, vingt-trois ans après, il faut se demander pourquoi il n'avait rien été fait de cette impulsion. Ce n'était pas faute d'avoir essayé ! À l'automne, Rolland voyait bien qu'aller à l'IAE après ces stages et ces engagements, ce serait bien compliqué. Il ne se souvenait pas exactement à quelle occasion ou s'il était allé tout exprès à Paris. Mais il était allé voir Pascal Béguin au CNAM, rue Gay-Lussac. Il se souvient du jardin du Luxembourg et du temps qu'il avait pris avant son rendez-vous pour se perdre un peu dans cette campagne citadine. Il était aussi allé dans cette toute petite librairie *Le point du jour* en face le CNAM avec son stock entièrement tournée vers l'histoire, la philosophie ou la psychologie, en linguistique et avec des ouvrages sur le travail, dont le libraire pouvait parler aussi bien que s'ils les avaient lus. Puis il était rentré voir Pascal, très impressionné par le lieu. Au rez-de-chaussée, il avait aperçu par l'oculus de la porte de l'amphithéâtre, Christophe Dejours élégant et passionné devant son auditoire. Pascal lui avait commenté son mémoire DESS en lui disant tout le bien qu'il en pensait et dans la perspective d'un doctorat d'ergonomie lui avait présenté Yves Clot, Antoine Laville et Annie Weill-Fassina. Il faudrait maîtriser l'anglais, il fallait imaginer la suite possible. Le passage avait été comme un tourbillon qui ébranlait ce qui avait été construit depuis longtemps maintenant. À ce moment-là, sur son bulletin de salaire, il y avait toujours inscrit dans la case emploi, *Releveur de compteurs*. Le court-circuit était difficile à supporter. Il avait essayé. Il en avait parlé au syndicat et persuadé que son projet de doctorat intéresserait forcément la CGT, après une grève à Paris, l'après-midi, ils étaient allés voir avec Yvan, secrétaire de la CGT EDF/GDF d'Avignon, Denis Cohen le secrétaire général de fédération de l'énergie et quelques autres membres pour un entretien. Rolland avait bien vu qu'on avait discuté mollement d'autres sujets, ce qu'il pouvait entendre, et un petit moment en fin de rencontre sur son cas, mal posé au point de se demander ce qu'il faisait là. L'affaire n'avait pas eu de suite. Puis il avait dû s'acharner et demander un rendez-vous avec Yvan à la direction. Il était donc allé voir directeur-adjoint de centre. Ils étaient dans le couloir sombre du

premier étage, aile Provence du Centre d'Avignon. Yvan s'était arrêté au bureau de l'assistante qui avait téléphoné puis fait signe de s'avancer. C'était un bureau au fond de l'aile à droite. Mais à peine emprunté à nouveau le couloir, Le directeur était sorti de son bureau à gauche et avait dit à Yvan « *Brulat, laissez-le-moi un moment, il faut que je lui parle.* » Il s'assit en se souvenant qu'il l'avait un peu taquiné au cours d'une réunion quand il était venu à Cavailon. C'était un sanguin. Il l'avait appelé par son nom de famille dans le couloir comme on fait chez les militaires, alors que son jumeau, pour ce même nom, était passé devant lui en Commission de discipline au moment d'un règlement de comptes, au temps de Mathilde et d'autres quand il s'agissait de casser la CGT pour n'importe quelle raison, et toujours des mauvaises. Il était assis dans ce fauteuil de cuir épais et marron, trop large, trop bas. Il s'était enfoncé un peu quand l'autre avait à nouveau prononcé ce nom « *... vous êtes releveur de compteurs. Vous avez fait un bac + 2 en... [il ne savait pas trop] puis le CNAM en ergonomie, la fac avec un DESS. Ça suffit maintenant ! Stop... il faut travailler maintenant. Vous allez à la CCAS en janvier, ils vous donnent un poste cet été et c'est magnifique. D'accord ? Il faut savoir arrêter. Je comprends, on veut continuer... Mais c'est fini là, on fait ce qu'on a dit.* » Rolland avait rejoint Yvan de l'autre côté du couloir et ils avaient conversé gentiment de tout en sachant les uns et les autres que le directeur avait déjà stoppé les vellétés.

Rolland avait une partie de lui qui voulait continuer avec le CNAM et cela passait maintenant par autre chose qui ne pouvait être qu'une rupture définitive et ce goût qui ne lui plaisait pas de ne pas respecter jusqu'au bout un accord qui avait été donné. Sa fille Estelle était née depuis le trente octobre et cela ajoutait à sa responsabilité d'assurer son travail. Puis, il y avait cette perspective de commencer une carrière après une formation et de mieux gagner sa vie. Il n'était pas si sûr que cela non plus, que son goût de l'innovation et son élan fût vraiment partagé autour de lui. Rolland se demandait si on ne l'avait pas laissé jouer avec tout cela, la jolie romance d'un releveur qui traverse sans l'escale du bac, de moins à trois à plus cinq. Il savait au fond de lui qu'il s'était dirigé vers le théâtre-forum pour instaurer des dialogues sur le travail, mais que ce n'était pas le théâtre qui l'avait poussé, mais toujours cette aimantation pour la parole, l'oralité, la pensée et le langage, les formes d'écriture de l'activité. Pour tout cela, il n'était pas assuré d'aller très loin à ce moment de l'histoire des institutions et des entreprises. Quand bien des années après, quinze ans plus tard au vrai, il reviendrait dans le champ syndical, quelques expériences lui enlèveront les quelques maigres doutes qui avaient pu lui traverser l'esprit.

Rolland avait en 2013 programmé une réunion dans un bâtiment à Rabatau avec la CGT marseillaise, ce qui était déjà un exploit assez remarquable. Sur le flou de l'ordre du jour et entre deux coups de frigidaire du Marseillais de service, il avait réussi à s'adresser au petit

groupe qui travaillait dans un open-space « *alors, comment ça va le travail ?* » La formule avait fait mouche et d'entrée Julia avait eu cette belle formule encourageante pour toutes et tous « *on ne nous donne qu'un chapitre à lire dans le livre du travail* » Alexandre était le seul à être debout et fragile dans un coin de la pièce. Rolland avait arrêté son regard et sa voix sur lui une fois et il avait parlé de sa mère enseignante de manière sensible. Puis la parole avait circulé et il l'avait reprise pour dire le drame qui l'avait touché. Rolland avait essayé à plusieurs reprises de sensibiliser ses collègues syndicalistes sur les pratiques militantes. Le syndicalisme était cette fois en panne de méthode pour engager la discussion avec les travailleurs. Les nouveaux lieux de travail tels que les espaces ouverts ou les architectures de bureaux hermétiques et des salles de réunions vitrées, les horaires flexibles et les RTT, la maîtrise et les cadres qui étaient désormais les trois-quarts de l'entreprise pour seulement un quart d'ouvriers ou d'employés, le niveau d'information très différent de ce qu'il pouvait être par le passé, tout cela concourrait à changer profondément la donne. Mais rien n'avait changé dans les habitudes. On essayait maintenant de lutter contre les chars d'assaut de la communication et du management avec des tapettes à mouche. Mais son temps de mandat de trois ans s'écoulait et on le regardait de plus en plus par dessous, par côté, de travers.

Un jour, il en avait eu sa claque de faire son procès-verbal mensuel du CE mensuel dans son bureau. Il était parti à la Duranne avec son ordinateur pour le bâtiment A où il connaissait bien le groupe. Il savait que dans les bureaux, du fait des absences et particulièrement dans celui-là des absences pour maladie, il y avait aux tables de trois toujours une place de libre. Il avait demandé aux collègues s'il pouvait s'installer. Il avait raccordé son ordinateur portable au réseau, disposé ses documents et ses notes sur la table et avait commencé son travail. Le chef d'équipe était venu voir le premier pour demander prudemment ce qu'il faisait et Rolland avait renvoyé qu'il faisait son boulot de représentant du personnel en envoyant devant la stupéfaction de l'autre « *ça ne gêne pas ?* » Quelques minutes après c'était le chef du service qui avait pointé son air arrogant en demandant encore ce que Rolland faisait pour entendre une variante guère différente et s'inquiéter de ce que cela allait durer pour obtenir dans ce cas la formule de circonstance ciselée par Rolland à cet usage « *ça commence au début et ça se termine quand c'est fini.* » Puis un cadre supérieur était arrivé et il avait fallu faire référence au code du travail sur la libre circulation des représentants du personnel et certainement qu'on avait dû se renseigner à Marseille et entendre le même son de cloche. À midi, Rolland était allé déjeuner au restaurant d'entreprise avec les copains ravis de pouvoir poser quelques questions tranquillement et de voir s'arrêter un syndicaliste pour la journée avec eux. Il avait renouvelé l'opération au bâtiment C et l'encadrement prévenu et un peu moins dans la crainte d'on ne sait quoi d'ailleurs, n'avait pas bougé. Rolland avait parlé dans des réunions de cette approche mais

cela semblait certainement trop simple ou trop différent, alors que le fait d'être dans un lieu et d'y travailler même à d'autres tâches, méritait un peu de considération et au moins de l'intérêt. Quand il faudrait un peu plus tard conduire les négociations de la CGT pour le secteur avec son amie Reine et que le responsable régional des RH poserait d'emblée que les discussions se baseraient sur l'activité des agents, de nombreux syndicalistes toutes organisations confondues, ne répondirent pas grand-chose à cette règle. Mais Rolland prenant le DRH à la lettre, pût négocier pour ces agents de la Duranne un excellent accord sur la base d'une connaissance des métiers acquise lors de ces journées avec eux. En effet, il démontra que les techniciens préféraient finir un dossier le soir plutôt que de perdre le lendemain beaucoup de temps et d'énergie à se replonger dans la complexité de leurs calculs. En cela, ils fonctionnaient tous bien plus dans une logique implicite de résultat avec leur hiérarchie, que de stricts horaires. En leur permettant de faire une journée un peu plus longue et de récupérer plus de jours RTT sur l'année, on confortait ce fonctionnement et ils économisaient des jours de transport sans que l'employeur ne perde rien. Au contraire, Rolland faisait remarquer qu'en gestion, on calculait un coût de démarrage d'une journée quand on dit bonjour, on démarre l'ordinateur, etc. En allongeant les journées d'un quart d'heure et en réduisant leur nombre, ces coûts baissaient.

2.6. - PRIMES

Quand fin 2010, Rolland avait été élu représentant du personnel au Comité d'entreprise (CE), Il avait eu droit en matière de transmission, au peu dont on hérite dans ce genre de circonstances. À peine les urnes rangées, on se retrouve en action, une réunion tous les mois, la première tout de suite, et la fonction de secrétaire que personne ne dispute. Pour 3 ans, il avait gardé la même place et les autres aussi, autour de la grande table en carré dans la salle de réunion du dernier étage, au milieu exactement des élus et juste en face du Président entouré des deux Responsables des Ressources Humaines (RRH). Le 26 mars 2013, le jour dont il va être question, ils avaient tenu pour cette mandature exactement 27 CE et par 2 fois déjà ils avaient examiné le bilan social de l'année précédente. Au début de l'année 2013, un article paru dans *Le Monde* sur un rapport de la Cour des comptes avait attiré son attention car il reprochait à l'entreprise de trop bien payer ses salariés. La Cour pointait des augmentations salariales de 3 à 4 % par an entre 2005 et 2010 ! Rolland avait bien ri avec ses collègues qui avaient entendu cette information à la radio, quand les augmentations annuelles de salaire sont si faibles qu'elles ne se voient quasiment pas sur les bulletins de janvier. Plusieurs semaines avant s'était également formée pour lui l'intention de se saisir de la question du taux d'absentéisme, car il avait eu l'occasion de travailler le sujet avec un service en particulier. Pour ce qui concerne

l'égalité entre hommes et femmes, le graphique de cette répartition selon le niveau de responsabilité était édifiant. Plus on montait dans la hiérarchie, plus les femmes disparaissaient. Sur tous ces sujets, au fil des CE de ces deux dernières années, Rolland était intervenu en séance et avait entendu des réponses institutionnelles, des éléments de langages repris à l'identique. À entendre la direction, l'absentéisme devait se combattre à coup de rappels à l'ordre et de contrôles. On parlait des habitudes méditerranéennes comme au temps des colonies. Pour la situation des femmes dans l'entreprise, on se drapait bien vite dans l'examen des compétences comme seul guide des choix pour les postes. Aussi quand le bilan social avait été envoyé quinze jours avant la séance, il avait passé beaucoup de temps à étudier les données pour les 3 dernières années. Après cela, un processus différent des autres CE s'était enclenché. Son corps se mit en ordre de bataille sans qu'il ne lui ait rien demandé, rien de rationnel ou de réfléchi. Il avait l'impression de se courber légèrement, de subir une tension qui le prenait de la gorge aux entrailles, d'un ralentissement général du métabolisme, de perdre de l'ampleur dans ses gestes, dans son regard, pour le recentrer sur un but dont il présumait qu'il allait consommer beaucoup d'énergie. En prévision de ce qui se présentait comme une épreuve, il eût l'impression que son cerveau, ayant évalué l'importance de la tâche, en avait simulé les conséquences et laissé au corps la conduite de ses ressources. Ce n'était pas la première fois que cela se passait, mais c'est la toute première où il perçut aussi clairement le déplacement de toutes les questions liées au sujet vers la peau, les membres et les viscères. Durant les quelques jours qui ont précédé ce CE, la tension n'avait pas cessé d'augmenter graduellement. Très tôt le matin le 26 mars, durant les cent kilomètres de L'Isle sur la Sorgue à Marseille, il eût le sentiment d'être en pilotage automatique, la radio en sourdine, les filets d'air bruyants le long de la carrosserie, d'être à part dans le flot des véhicules, isolé du monde dans les tunnels sous la ville et les néons étranges, d'une lumière propre et neuve. En arrivant, il se sentit maladroit, les bras collés au buste, la nuque figée et sa vision réduite à l'angle de ce qui se passait devant lui. Il avait tous les symptômes de l'événement majeur, la carotide qui cogne à la gorge et la cage thoracique sous étreinte, le souffle court et le cerveau dans du coton. Quand il commença à parler sur les premiers sujets, son état devint moins éprouvant. De 9 h 30 à midi, il relevait ce qui était dit à la manière des années précédentes et contestait la posture de la direction. Lorsqu'il fût midi, d'ordinaire les autres membres avaient tendance à se taire pour que le CE soit terminé au maximum vers 12 H 30 ou 13 H. Il avait posé encore quelques questions et quand le Président annonça le point du bilan social, il changeât brusquement de ton. Il sentit quelque chose qui s'était déclenché et modifiait la voix, le regard, les sensations sur la peau. Très sèchement certainement, il proposa de faire une pause et de revenir à 13 H 30. Le refus des autres membres avait été catégorique. Il demanda une suspension de séance. Le moment était très pénible, il les

sentait tous vouloir partir vite, bâcler la fin de la séance. Il fallait qu'il ne le montre pas trop, mais il répéta plusieurs fois non, non, non. Au retour en séance, le Président exprima son accord avec lui quand il redit qu'il n'était pas question de brader le bilan social. Il y eût des protestations, des menaces de ne pas revenir et effectivement, les rangs furent clairsemés l'après-midi.

Dès la reprise de la séance après le déjeuner, il prît le temps de faire remarquer que l'absentéisme de courte durée n'était pas présenté dans le bilan social alors qu'il montrait chez les salariés un besoin de souffler, un retrait du travail nécessaire pour des populations soumises à de fortes contraintes. Il connaissait la portée d'une alerte par un représentant du personnel. Il veillait à sa formulation précise et indiquait à la personne chargée de prendre des notes que c'est ainsi que cela devait être écrit dans le procès-verbal. Il voyait le Président et les DRH les yeux plissés, les visages graves. Face à une tendance à banaliser cette instance représentative, il avait appris peu à peu à façonner un rythme aux séances en accentuant toujours plus ce qui était de l'ordre de la présentation du point à l'ordre du jour, de l'argumentation, des échanges ou du vote des membres. Il fallait faire respirer les séances par des silences ou des suspensions. Malgré la difficulté de l'exercice, il veillait à conserver toujours un mode interrogatif. Un jeu de postures, de regards, de préalables et une histoire des relations s'était imposé à tous. Il ramena son dos en arrière contre la chaise. Il posa son stylo. Le Président ayant bien mesuré le silence, passait au point suivant. À peine la présentation faite, il prît la parole sans vraiment la demander. Il était chaud. Il reprenait en articulant bien « *le bilan sur l'inégalité entre hommes et femmes* » et le Président faisait mine de crier au scandale, voulait le reprendre et sur sa bouche Rolland lisait « *mais non c'est sur L'ÉGALITÉ !* ». Mais Rolland enchaînait vite. Il n'en pouvait plus de ces raisons convenues et du machisme ambiant. Il dît tous les motifs qui empêchaient une femme ou un homme d'avoir une vie de famille et une vie professionnelle, les femmes surtout. Il suffisait d'égrener les conditions pour voir l'évidence d'un système où, au final, il ne resterait que des hommes. Il était à ce moment-là totalement piloté par ses sens. Sa sensibilité était à son maximum. Il voyait tout, entendait tout. Il n'était plus qu'un bloc qui lance des œillades aux alentours et lâche des phrases sans le vouloir. Pour prendre la parole sa main se levait sans que l'ordre ne vienne d'ailleurs que d'elle-même. Ils en sont donc venus à la question de la masse salariale et il a tout de suite vu dans l'attitude de la direction et du syndicat des cadres à sa gauche, qu'il touchait à un sujet pour lequel il n'avait pas de légitimité à leurs yeux. Ils lui ont adressé des regards noirs chargés d'inquiétude. Cela a encore rajouté à la tension ambiante, à la sienne en particulier. Sa voix devint plus saccadée. Il avait le teint certainement très pâle, les yeux cernés. Il demanda à quoi était due l'augmentation de 12,8 % de la masse salariale pour les dernières années. Il questionna sur le compte des primes versées

aux cadres, qui expliquait pour une grande partie cette différence. Les paroles qu'il prononçait, son visage, tous ses gestes, n'avaient plus rien à voir avec sa volonté cérébrale. Il sentit qu'il touchait juste. C'est un moment assez étrange, comme si on se regardait en train de parler avec une voix qui n'est plus la sienne, l'impression d'un dédoublement, d'une compréhension en dehors de soi qui aura forcément des conséquences sur soi et sur les autres. Il y eût des hochements de têtes et les RRH faisaient des moulinets avec les mains en mimant *des je ne comprends pas !* Après le CE et avant la fin de son mandat, il avait pu connaître le montant minimum des primes annuelles indexées sur les résultats. Plus tard, il pût se procurer une plaquette destinée aux managers pour leur donner des arguments afin d'appâter les jeunes loups de l'entreprise vers la caste dirigeante. Les salariés qui ne bénéficiaient d'aucune mesure de promotion se maintenaient péniblement au niveau de l'inflation (+ 8,5 % sur cinq ans). Pour 10 % des salariés qui cumulaient les divers avancements, l'augmentation pouvait atteindre 30,4 % sur ces mêmes cinq années. L'ensemble de ces données confirmait donc qu'un système de rémunération parallèle et discret s'était mis en place progressivement et avait une forte influence sur les comportements.

Une information et tout s'éclairait. À partir de ces rémunérations, il lisait tout autrement une organisation invisible où les objectifs nationaux, déclinés régionalement et localement, s'emboîtaient comme des poupées russes, jusqu'au plus petit niveau de l'encadrement. Chaque objectif agissait sur le travail pour en réduire le coût année après année, à coup de baisse à 2 chiffres. Les objectifs étaient liés à des bases de données, des applications informatiques et leurs habilitations soigneusement accordées. Des pratiques qui formaient un réseau à part dans l'entreprise, des codes particuliers, un langage. Chaque objectif atteint, et ils étaient tous atteints, se transformait en prime. C'est un argent qui n'avait pas la même valeur et saveur que le salaire, c'était un plus qui payait des mieux dans un ménage, qui se voyait. Il donnait aux cadres une rage que Rolland comprenait mieux. C'était un jeu qui virait vite à l'addiction, jusqu'au burn-out. On pouvait découvrir au travail le changement d'ambiance le soir, quand ces cadres restaient entre eux, dans cet entre soi, à s'interpeller d'un bureau à l'autre avec des rires. Quand les portes étaient grandes ouvertes, ils partageaient des combines pour bricoler les nombres, pour atteindre coûte que coûte les objectifs. Une caste masculine était lancée à corps perdu avec des outils aveugles, pour réduire les marges de manœuvre de ceux qui travaillent effectivement dans le monde réel. On pouvait ainsi savoir ce qu'il fallait de moyens extraordinaires pour contrôler, divertir, manipuler les travailleurs et les clients dans l'illusion d'un progrès. On constatait que le froid calcul transformait une minorité de l'entreprise en prédateurs des activités de travail du reste des salariés.

2.7. - TRACTS

Assez rapidement, Rolland avait mis en place pour son mandat d' élu du personnel et de secrétaire de CE et de CHSCT, tout un système de communication qui l' occupait beaucoup. Il avait péniblement monté une liste de diffusion avec plus de six-cent adresses professionnelles, puis un site pour déposer les informations. On pouvait déjà en ce temps-là faire tout cela avec quelques dizaines d' euros. Il l' avait expliqué aux autres mais tout cela ne les intéressait pas. Un jour à Marseille, il avait même développé son idée d' une nébuleuse de sites spécialisés dans différents domaines. Mais il parlait dans une indifférence qui l' avait encore un peu plus enfermé dans son travail. Et pour sa dernière année en 2013, son système de *news letters* et du site étant bien au point, il se lançait dans une série de billets.

Sur le site tenu pendant 3 ans, à la page des billets, Rolland avait écrit un éditorial dès le premier texte :

Le mandat de 3 ans confié aux élus arrivera à son terme fin 2013. Au-delà des problématiques individuelles et collectives qui ont pu être traitées, que reste-t-il de ce travail ? Pourquoi ne pas essayer de vous rendre ce que vous nous avez donné au cours d' entretiens, de réunions, d' échanges divers ? Ce billet régulièrement édité sur le site aura vocation à prendre un peu de hauteur et vous dire avec légèreté, profondeur, humour, ce que nous gardons en plus du plaisir des rencontres...

Platon s' est planté ! ³⁰³

Il y a 25 siècles, on se posait déjà la question de savoir si les nouvelles technologies n' allaient pas pervertir la belle jeunesse et plus généralement, réduire la mémoire humaine à la fragilité du papyrus. Dans son Phèdre en particulier, Platon voyait dans la parole le seul moyen permettant de rester relié au temps et à la réalité, le dialogue comme une forme plus adéquate à la manifestation de la vérité. Bref, déjà dans les campagnes grecques, on disait « tout fout le camp ». Vers 1500, l' invention de l' imprimerie inquiètera l' Église au plus haut point... diffuser la Bible aux vilains (les travailleurs de l' époque) ou aux manants du moyen-âge,scandale ! Aujourd' hui, avec les mails d' abord, puis Facebook et autre Twitter, l' histoire se renouvelle. Elle échappe aux tenants de l' information et des pouvoirs en général. Platon avait tort, l' écriture a gagné, Gutenberg a fait triompher le livre et les journaux aussi. L' homme a un cerveau et des mains en forme de tube digestif. Il s' adapte à tout, transforme la technique en tremplin pour son développement. Mais revenons à aujourd' hui, et au travail.... En attendant la digestion à venir, nous sommes tous en prise avec des systèmes d' information d' un côté, les clients de l' autre. Des gens de bonne volonté sont persuadés que la transition

³⁰³ Billet N° 1 du 7 février 2013

actuelle est un détail de l'histoire alors qu'il s'agit d'une révolution culturelle, certainement la plus rapide et la plus profonde de l'histoire de l'humanité. D'autres se réfugient dans la nostalgie, mais la nostalgie n'est plus ce qu'elle était. On ne sait pas vraiment si l'arrivée du papyrus a créé du chômage chez les orateurs, ni si l'imprimerie a provoqué des restructurations pour les copistes dans les abbayes. Ni Platon, ni Gutenberg ne s'en souciaient. Mais il serait peut-être intelligent d'inventer ensemble les nouvelles relations sociales qui accompagneront le travail des agents.

Rolland avait affiché dans son bureau à Aix le billet sur le mur derrière lui, en enlevant les affiches à droite pour laisser une grande place disponible. Il faudrait écrire à un rythme régulier et déjà les idées se bouscuaient dans sa tête. Il avait déjà eu quelques expériences de ce type. Il savait qu'avec cela en tête, son travail prendrait une nouvelle coloration. Les billets viendraient tout seul en regardant cette vie fourmillante. Il le disait à Reine, il suffit de se baisser et de ramasser.

C'est du bœuf ou du cheval ? ³⁰⁴

Même si vous n'avez pas la télévision et que vous ne lisez pas le journal, vous n'avez pas pu échapper aux circuits d'achat tortueux de la viande pour l'industrie agroalimentaire, au vieux Spanghero les larmes aux yeux... Les jeunes agents du XXIème siècle, qui sont écologistes comme leurs aînés ont été communistes, maoïstes ou trotskistes, trouveront une raison de plus d'acheter leurs légumes et leurs volailles dans le magasin bio du coin. Les anciens qui ont été éduqués au XXème siècle à une lecture politique des événements sociaux, verront dans ce dernier avatar des concentrations boursières, un motif de penser que le changement « ça pourrait vraiment être maintenant ! » Aux uns et aux autres, on pourrait toutefois rappeler que les économistes patentés convoqués par les médias, n'ont à aucun moment évoqué la raison pour laquelle tout ce petit monde construisait des systèmes aussi sophistiqués. Pas un n'a évoqué les donneurs d'ordres qui, en aval de ces cascades, obligeaient toute une filière à s'industrialiser, à faire baisser les marges, à se manger les uns les autres, ... Pourtant, il suffit de voir dans « La vérité si je mens » une petite leçon d'économie qui démontre assez bien que les Leclerc, Intermarché et autres Auchan, sont les organisateurs et les bénéficiaires de ce business à coup d'audits du côté des fournisseurs, de marketing et de manipulation sur les clients. Et chaque fois, qu'un fait social se produit, comme on se dit « à qui profite le crime ? », ne pourrait-on pas se demander : « qui est le donneur d'ordre ? ». Nous sommes bien placés dans notre entreprise pour comprendre parfaitement cette mécanique insidieuse, car nous

³⁰⁴ Billet N° 2 du 4 mars 2013.

sommes aussi des donneurs d'ordres ! Les achats jouent ce rôle quand ils font pression à coup de moins-disant sur les sous-traitants, pour obtenir encore plus avec des prix toujours plus bas. Il suffit de demander aux chargés d'affaire les conséquences de ce système sur leurs conditions de travail, pour mesurer à quel point ce système est pervers. Il faudra une approche politique pour comprendre ensemble qui sont les véritables responsables de nos mauvaises conditions de travail, une approche écologiste pour appréhender la place de l'humain dans ce monde. Ce serait une bonne idée, avec les agents du service achats, les chargés d'affaire, les jeunes pousses et les toques blanches, d'apprendre à nous parler vraiment... pour arrêter de mettre en cause les individus... pour remettre en cause un système qui fait tant de mal.

Rolland signait ses tracts ce qui avait dû irriter souverainement ses collègues syndicalistes. Les habitudes cégétistes étaient basées sur l'anonymat. On devait s'effacer dans le travail syndical comme le religieux tait sa personnalité sous l'épaisse toile de bure. On entrait en syndicalisme en faisant vœux de silence. Toute tentative d'existence était considérée comme une trahison à la classe ouvrière. Depuis ses débuts, Rolland détestait cette mentalité du sacrifice. Il revendiquait son point de vue et signait ses billets parce qu'il existait, qu'il voulait établir une relation avec les destinataires. Il pensait aussi que le syndicaliste existait parce qu'il devenait une figure au travail. Cette figure devait avoir une voix.

Du Marx dans les Carambars ? ³⁰⁵

Les blagues à 2 balles des Carambars ne nous feront plus rigoler « Pourquoi le foot c'est rigolo ? Parce que Thierry en rit ! ». La marque industrielle de caramel mou veut transmettre des savoirs (!), nous rendre heureux en participant à l'éducation des plus jeunes « Quel est l'animal le plus heureux ? Le hibou parce que sa femme est chouette. ». Nouveau slogan de la marque : Carambar, c'est du sérieux. On s'attend au pire ! Mais pourquoi ne pas rêver de trouver au dos des paillotes quelques lignes émancipatrices ? Que se passerait-il si un cadre supérieur passant vous saluer le matin, lisait sur un petit papier froissé signé Karl Marx, à côté de votre clavier : « Les évènements et les personnages se répètent toujours 2 fois. La première comme tragédie, la seconde comme farce. » Le travail est trop souvent douloureux, souriez ! C'est une bonne occasion pour lui offrir l'opportunité d'avouer qu'au fond, il n'y croit pas vraiment. C'est l'époque des évaluations annuelles. La place réservée à votre expression correspond exactement à la dimension d'un papier de Carambar. Au lieu de vous torturer l'esprit avec des formules alambiquées qui ne serviront à rien, collez sur l'espace adéquat une autre pensée marxiste : « Les circonstances font les hommes, autant que les hommes font les

³⁰⁵ Billet N° 3 du 22 mars 2013.

circonstances ». Regardez bien la tête de votre évaluateur... il risque de vous glisser que le management absurde qu'il vous fait subir est du même tonneau que celui qu'il supporte. Méthode Carambar : on mastique beaucoup, mais on n'a pas grand-chose à manger. Cependant, il faudra que nous soyons vigilants avec Carambar. Car Marx s'est largement planté comme pronostiqueur ! Il imaginait une mécanique imparable : le capitalisme exploiterait sans limite les travailleurs qui se transformeraient imparablement en une armée de prolétaires renversant ceux qui l'oppriment. Au cours du XXe siècle et malheureusement encore aujourd'hui, des hommes politiques et des syndicalistes n'ont retenu que cela. C'est reposant : il suffit d'attendre patiemment que les salariés soient au fond du trou pour que la révolution ait lieu ! Les millions de personnes au chômage, au RSA, en dessous du seuil de pauvreté ou dans la rue, ne manifestent pas car ils n'en ont pas la force. C'est à nous, qui ne sommes pas abimés par la vie, de changer les conditions de travail et de vie, de construire une société qui fasse une place « à chacun selon ses moyens, à chacun selon ses besoins. » C'est du Marx, et il y a peu d'espoir de le trouver au dos des Carambars.

Au bout de trois billets, le rythme était là. Il fallait essayer de trouver une circulation entre l'actualité du monde, celle de l'entreprise et un contenu spécifique. Rolland transportait maintenant, toujours avec lui, quelques feuillets où il griffonnait sa circulation entre des mots. Il barrait, reprenait, soulignait, entourait, pour écrire sur une feuille blanche ce qu'il en restait et jetait à regrets son brouillon illisible.

La main dans le sac³⁰⁶

Lorsqu'un économiste nous explique la vraie vie à la télévision, quand un employeur nous fait sa morale libérale au cours d'une réunion... à qui fait-on référence ? Vous avez entendu parler d'Adam Smith ? L'économiste né en 1723 est systématiquement cité parce qu'il a avancé l'idée que les marchés se réguleraient naturellement par l'intermédiaire d'une « main invisible ». C'est au nom de ce principe que notre entreprise a été démantelée il y a quelques années. On nous a expliqué que ce serait mieux pour les usagers devenus clients, pour les agents que certains veulent appeler collaborateurs... On a divisé le pas des niveaux de rémunérations par 2 en nous disant qu'ainsi chacun serait mieux récompensé et plus souvent, tous les 2 ans, vous vous souvenez ? Oui, les anciens le savent, et les jeunes le découvrent ! C'est aussi au nom de ce principe qu'un accord scélérat passe en ce moment au Parlement : le patronat voudrait mieux licencier pour pouvoir mieux embaucher (on nous prend vraiment pour des imbéciles). Comment accepter un raisonnement aussi manipulateur ? D'autant que le

³⁰⁶ Billet N° 4 du 9 avril 2013.

dernier Comité d'établissement a été l'occasion d'une sacrée explication de texte. En effet, ce mardi 26 mars était l'occasion de donner un avis sur le bilan social 2012 de l'Unité. Dans ce document, nous avons pu découvrir que le salaire brut moyen des agents est passé entre 2011 et 2012 de 3 458 € à 3 852 €, soit + 394 €. Vous l'avez vu cette augmentation ? Une erreur de calcul ? La raison se trouve dans le détail des feuillets annexes à la rubrique « Rémunération et charges accessoires » (page 16) où des primes peuvent représenter jusqu'à 12,54 % du salaire. Pour en bénéficier, il vaut mieux être cadre, plutôt dirigeant, et être un homme (le diable se niche dans les détails, mesdames !) Mais venons-en aux critères qui permettent aux dirigeants d'obtenir de telles primes. Nous ne les connaissons pas bien sûr (c'est top secret !) Mais on sait bien qu'elles sont basées sur la performance de l'entreprise. Ladite performance sera par exemple indexée sur des ratios de satisfaction clientèle outrageusement pipautés. Elle est le résultat d'une organisation de l'entreprise qui rend malade bon nombre d'entre nous à cause d'une pression insupportable au quotidien, au point de faire augmenter régulièrement l'absentéisme depuis 4 ans : il atteint le chiffre alarmant de 6% de l'effectif ! Ces « primes mensuelles et non mensuelles » devraient faire honte à ceux qui les perçoivent sur la santé des agents. La CGT a donné un avis négatif sur le bilan social 2012 (c'est bien le minimum que nous pouvions faire !) ... nul besoin d'empreintes ou de tests ADN, les mains qui piochent indument dans le sac du travail sont bien visibles !

Rolland passait souvent beaucoup de temps à trouver un titre du billet. Il suivait la règle journalistique d'un titre en quelques mots. Il fallait qu'il claque et donne le ton. Il devait entendre l'idée et imaginait le mail qui tombait avec le son différent d'un ordinateur à l'autre et l'agent qui voyait avant de lire. Un sourire devait se dessiner aux commissures des lèvres. Ou bien il devait intriguer ou intéresser. Il se donnait trois à cinq mots pour survivre au scratch motel des mails dès le premier coup d'œil. Survivre, c'était la souris qui se dirige vers « lire la suite » aux quelques lignes données en pâture. Mais dans l'œil du copain devait briller quelque chose qui était sa réussite du titre.

Se syndiquer, c'est du boulot...³⁰⁷

Les jeunes arrivent : garez-vous ! Ils sont techniciens avec des BTS ou des licences, ils sont ingénieurs et vous ne vous en étiez même pas rendu compte.... Ils parlent, il est impératif d'écouter ! Souvent ils ont fait un long stage ailleurs, ils ont une expérience professionnelle conséquente. Alors la belle culture syndicale de nos entreprises, ce n'est pas nécessaire de leur en faire un plat ! Ils savent décrypter les informations, comparer les propositions. Non, s'ils

³⁰⁷ Billet N° 5 du 6 mai 2013.

engagent timidement la conversation sur le sujet, c'est que c'est important et qu'ils ont une question primordiale à poser : ça sert à quoi ? J'ai eu à affronter de nombreuses fois cette magnifique interrogation. J'ai chaque fois pris le temps de sérieusement essayer de répondre, de trouver des arguments. Je n'ai pas de réponse toute faite, mais j'ai une conviction. C'est peut être mieux ! Les syndiqués en deuxième partie de carrière (c'est joliment dit non ?) se sont pour la plupart syndiqués presque naturellement il y a longtemps et ces raisons d'alors ne valent pas forcément pour aujourd'hui. J'ai la conviction que les questions qui ont rapport au travail sont toujours d'actualité. Je crois même que le monde s'est tellement transformé en si peu de temps, qu'il est essentiel d'en comprendre les enjeux. Ne faudrait-il pas interroger les incidences du travail sur la vie quotidienne, quand beaucoup emmènent un peu de travail à la maison, répondent à un mail urgent un samedi ou à un coup de téléphone un dimanche soir. En retour, la vie familiale ne se prive plus de venir au boulot... Ces perfusions entre des domaines peut-être plus étanches par le passé, posent aussi le problème de ce qu'on accepte ou pas de faire et jusqu'où. J'ai la conviction que nous devons chercher ensemble le sens de tout cela, le sens que cela a pour nous et pour chacun. Il y a du chemin à faire ensemble, ne faudrait-il pas le faire à la manière du peintre Pierre Soulages « C'est ce que je fais qui m'apprend ce que je cherche. » Les jeunes n'ont plus le même lien avec l'entreprise, cela ne veut pas dire qu'il n'existe pas. On ne va pas se mettre à la peinture, mais il est quelquefois plus facile de parler avec des photos, ou avec d'autres moyens multimédias qui sont à notre portée et ne coûtent pas cher. Il faudrait donc parler de l'essentiel et avec d'autres moyens ? Je n'ai toujours pas répondu... mais pendant ce temps, soyons syndiqués non ?

L'obsession était en marche quand sur le mur de son bureau, les billets commençaient à faire une série. Il s'était donné une page et pas plus et trichait seulement avec la grosseur des caractères quand il fallait absolument faire tout entrer et que la page deux s'ouvrait toujours malgré la phrase enlevée. Il espérait que parmi les centaines d'envois, quelques-uns iraient comme lui voir de clic en clic qui était Pierre Soulages. Ils prendraient un chemin différent et se feraient chacun une impression. Peut-être que Rolland faisait ainsi ce qu'il pouvait de mieux pour les autres, donne une impulsion, un élan. Le faire en écrivant était ce qui lui avait pris le plus de temps à apprendre. Il donnait le meilleur.

L'agent descend du poteau ³⁰⁸

Lorsque Charles Darwin au XIX^{ème} siècle a affirmé que l'homme descendait du singe, les tenants de « l'intervention divine » ont rué dans les brancards. Du côté des hommes, on ne se souvenait de rien (où ai-je encore laissé mes lunettes ?). Du côté des singes, lorsqu'on en coinçait un qui descendait d'un arbre après avoir longuement scruté l'horizon, il n'était pas bavard sur le sujet. Et ce n'est pas avec quelques os et des pinceaux qu'on a pu établir des cousinages. On admet semble-t-il maintenant, que des feux se sont allumés un peu partout durant des millions d'années et l'homo sapiens a bénéficié de tout cela sans qu'on ne sache rien des raisons. Il s'est dressé, il a utilisé ses mains mieux que les autres, il construit des outils et mange même avec une fourchette. Et puis voilà. Voilà que dans les années 80, il y avait 75% d'ouvriers et 25% de cadres et maîtrises. Les premiers partaient vers le vaste monde accrocher des câbles au bout des piquets pour éclairer les rues et chauffer les maisons. Les seconds étaient contremaîtres, chefs de districts ou de subdivisions. Guère plus tard, à peine le XXI^{ème} siècle commencé, que mon cousin se fâche presque parce que je ne suis pas son ami sur Facebook, alors que franchement, la famille ça me suffit amplement ! Pas le temps de se retourner que dans notre entreprise, il y a aujourd'hui 75% de cadres et maîtrises, et 25% d'ouvriers. L'agent de maîtrise en Euros gagne-t-il aussi bien sa vie que l'ouvrier en Francs ? On ne sait pas quand, mais l'agent est descendu du poteau pour se coller la journée durant devant un double écran, à tirer des fils avec une souris et faire des pourcentages avec Excel. L'agent a moins mal au dos, mais souvent beaucoup plus mal à la tête. Et on lui dit « débrouille-toi ! » On échange des sms et c'est un peu court pour trouver le sens de tout cela. Certains essaient de nous convaincre qu'il faut faire avec (le mal de tête) : mais être dans le vent, c'est un idéal de girouette ! Les anthropologues avancent que l'homme s'est développé parce qu'il a pu agir sur son environnement. Être en bonne santé au travail (éviter le mal de tête), n'est-ce pas participer activement à la construction de son environnement de travail ?

Avec l'âge, Rolland avait fait son affaire de son goût pour l'écrit en milieu hostile. On savait depuis longtemps qu'il était une espèce destinée à continuellement recevoir cette question quand même énervante « *qu'est-ce que tu fais là ?* » La formule avait pu venir de l'encadrement, des ses collègues de travail, des syndicalistes, de partout. Au travail, il fallait être un taiseux ou faire avocat, journaliste, poète, écrivain ou encore de la politique, chef d'entreprise.

³⁰⁸ Billet N° 6 du 10 juin 2013.

Les brillants au bac sont-ils solubles dans le bleu ? ³⁰⁹

Les lycéens de terminale ont été soumis pour le baccalauréat à l'apéritif des épreuves de philosophie. À 18 ans, ils ont donc été confrontés aux grandes questions existentielles de ce monde. Certains viendront chez nous dans quelques années s'asseoir en face ou à côté, pour débiter leur carrière professionnelle. Peu de ces jeunes viendront de la série littéraire. C'est bien dommage car ceux qui ont eu à dissenter sur « le langage n'est-il qu'un outil ? », auraient pu constater que pour certains, c'est une compétence à haute valeur ajoutée. Mais il en viendra des séries ES, dans les métiers de gestion RH par exemple. Ceux qui ont choisi « que devons-nous à l'État ? » s'apercevront rapidement qu'en période de déclaration d'impôts, c'est un sujet à risque. Et s'ils sont recrutés vers l'automne au moment du paiement du troisième tiers, même si leur note a été extraordinaire sur ce sujet, il leur faudra bien vite oublier d'en parler. Mais le gros des bataillons à venir aura passé un bac S. À ces futurs titulaires d'un BTS, d'une licence, d'un master ou d'un diplôme d'ingénieur, on a demandé il y a quelques jours d'avoir un peu de conversation sur « le travail permet-il de prendre conscience de soi ? ». Pour une minorité aux cerveaux solidement structurés par leur lignée familiale, nul doute qu'ils auront cité Kant pour démontrer le lien entre travail et estime de soi. Ils s'appuieront sur Marx afin de voir un acte créateur et peut être une aliénation... Ils ne seront pas de ceux qui « apportant leur propre peau au marché, ne peuvent s'attendre qu'à une chose : à être tannés » [Le Capital]. Pour une immense majorité, que dire du travail ? Quand on demande aux enfants de dessiner le métier de leur maman ou de leur papa, ils les représentent au bureau assis devant un ordinateur (vu de l'extérieur et par la fenêtre). Il y a du chemin pour construire une vocation avec ce bagage-là. Ils savent déjà que leur amour ou leurs amis sont dans les effectifs de la première entreprise de France : Pôle emploi. Ils entendent leur entourage parler du travail et ce n'est pas folichon. Ils auraient pu voir à la télé des choses intéressantes sur le travail (ça existe !). Mais malheureusement pour eux, une enquête de l'Institut National de l'Audiovisuel (INA) sortie le même jour que l'épreuve, nous apprend que depuis 10 ans, le traitement des faits divers dans les JT a augmenté de... 73 %. Les actes de violence contre les personnes représentent plus d'un sujet sur deux. Malgré tout, soyons optimistes ! Les difficultés ne sont que des murs de sucre qui se fondent, avant notre journée de travail, dans le thé du matin.

Pour le bac, il avait dérogé à la règle des trois ou cinq mots car depuis des années, Rolland lisait avec la gourmandise de celui qui n'a pas le bac, les sujets des épreuves de philosophie. Avec ce billet, il avait de quoi faire son miel. Il savait aussi que les nombreux parents

³⁰⁹ Billet N° 7 du 19 juin 2013.

cinquantenaires de l'entreprise étaient mobilisés ou l'avaient été récemment par la question. Le thème ne pouvait faire qu'un écho intéressant pour ses lecteurs.

La baleine et le banc de poissons³¹⁰

Nous avons sûrement tous un peu tort de ne pas prendre pour argent comptant ce que la communication nous raconte. Il en va ainsi d'un évènement qui s'est produit il y a quinze ou vingt ans. A ce tarif-là et s'agissant de l'autre siècle, vous admettez que cette imprécision n'a pas grande importance. C'était encore l'époque des « Centres historiques », mais les restructurations et autres réorganisations se succédaient déjà. Au point qu'une certaine déstabilisation, et même démobilisation, avait dû être constatée par un sondage. Alors du côté de la Tour de la Défense à Paris, le Service Communication certainement aidé par des conseillers zélés, nous avait concocté un plan com sur mesure. Il s'agissait sûrement de combattre l'idée, il est vrai fort répandue à l'époque, que les changements décidés en haut-lieu sont le résultat de froides considérations économiques prises par des « crânes d'œufs ». Bref, le contenu visait à humaniser le désordre ambiant. La feuille de choux qui nous fût servie était donc constituée d'échanges entre les directeurs lors d'un Comité de direction [aujourd'hui on dit Comdir ou Comex, mais on parlait en Francs à l'époque]. On devinait l'ambiance chaleureuse de la fin d'après-midi après les dures contingences de la journée, les cravates légèrement desserrées, quand on se parle dans l'entre-soi. Il ne m'en reste de mémoire que cet échange...

- Tu vois Charles-Henri, avant c'était comme une grosse baleine. Alors pour la faire changer de direction, c'était long...

- Oui Pierre-Louis, nous sommes maintenant un immense banc de poissons et le changement est bien plus rapide. Mais notre problème c'est que tout le monde se dirige bien dans le même sens. »

Outre l'image réaliste concernant la transformation de l'entreprise, on peut dire que l'inquiétude de Pierre-Louis sur le contrôle des poissons n'est plus de mise. En effet, chaque poisson [chaque agence, service, unité, etc] est redoutablement interconnecté au réseau ! Pour chaque activité de travail, une somme énorme d'informations est collectée par les Systèmes d'information (SI). En fonction de ces données, les cadres dirigeants peuvent changer de direction en déterminant pour chaque nœud du réseau des objectifs liés à des primes annuelles qui interviennent à leur tour sur le travail. Ce circuit n'est guère bénéfique à celle ou celui qui travaille. Comme dans tout système commercial, chaque fois qu'on améliore les ventes, on

³¹⁰ Billet N° 8 du 2 juillet 2013.

augmente aussi les objectifs. Il n'est pas profitable au client qui n'existe plus qu'au travers des enquêtes de satisfaction. C'est tout le problème des nombres. Si demain il venait à l'esprit d'un directeur d'acheter des chaussures aux 6 000 agents de Méditerranée et qu'il détermine la pointure en faisant la moyenne des tailles [ne riez pas, c'est possible !], il se pourrait bien que le plus grand nombre ne soit pas en mesure de les porter.

Daniel, l'ami de Rolland, était venu s'installer à L'Isle sur la Sorgue à sa retraite. Il avait fait toute sa carrière chez Gallimard. Il avait été embauché sans aucun diplôme. Il travaillait dans une librairie et le jour de l'entretien pour un poste au commercial, il avait offert à son interlocuteur d'un ton passionné, ses yeux plantés dans le regard de celui qui le recevait, la première page de *À la recherche du temps perdu*. Daniel lui avait donné un seul conseil « *Écris le livre que tu aimerais trouver en librairie.* » Rolland avait déjà entendu cela mais pour la première fois elle sonnait juste en lui.

Le syndicalisme à contre-courant³¹¹

Lorsqu'un collègue est en difficulté, il est de notre devoir de représentant du personnel d'en chercher avec lui les causes et d'essayer de trouver avec la direction la meilleure manière de répondre aux problèmes soulevés. Rarement le cas se borne à la personne. Bien souvent, le problème est plus général et se rapporte aux conditions de travail, à l'organisation du travail. Contrairement à ce qu'on entend dire trop fréquemment, on ne peut guère en rester à un « problème de communication » ou « de compétences », ou pire lorsqu'on parle « d'erreur de casting »... Quand le sage montre la lune, nous essayons quand même de ne pas être l'imbécile qui regarde le doigt. Alors ? On peut solliciter la médecine du travail, l'assistante sociale, conseiller à nos collègues une visite spontanée. On peut alerter très officiellement la direction avec les moyens légaux qu'offre le Code du travail en matière de santé au travail. On peut proposer, comme récemment, qu'un cadre hors de la ligne hiérarchique reçoive les agents du groupe qui veulent s'exprimer. On peut travailler dans des groupes sur des questions précises avec l'espoir de déboucher sur une autre approche, qui prenne en compte des facteurs négligés jusque là. On peut utiliser les instances en place afin d'impliquer plus largement syndicats et direction. Mais dans le même temps où nous essayons au mieux de conduire ces démarches, nous ne pouvons pas nous empêcher de penser qu'il aurait fallu anticiper. Le principe même de la prévention est de faire baisser des risques avant même que les travailleurs soient confrontés à des dangers. En matière de relations humaines, la difficulté est de taille. Il n'y a pas et il n'y aura sûrement jamais de solution directe, de procédures, de protocoles qui

³¹¹ Billet N° 9 du 16 juillet 2013.

permettent de prévenir les dégâts causés quand la violence des rapports humains est en jeu. Les chartes de bonne conduite et autres numéros verts ne sont-ils pas des amortisseurs psychologiques montés sur coussins d'air compassionnels ? Anticiper c'est faire forcément un détour. C'est l'époque des festivals, à Avignon ou ailleurs. C'est une bonne occasion de constater que sur les planches des théâtres, on parle du travail et on en parle plutôt bien. La pièce de Peter Handke « par les villages » dans la cour d'honneur du Palais des papes fait question du travail. On y entendait que « sans l'image d'un chemin, on ne peut continuer à penser. » En prenant du recul, peut être que nous pourrions retrouver les uns et les autres du plaisir au travail et le rire qui va avec. Les jeunes ont du mal à croire les blagues potaches qu'on faisait jadis dans les subdivisions et les districts. Ils ont peine à imaginer la solidarité qui existait, et sans faire l'apologie de l'alcool, des fêtes qui avaient lieu à l'occasion des départs en retraite ou des promotions. Anticiper, c'est faire un détour pour retrouver la force des collectifs qui protègent les individus au travail. La culture, ça sert à ça : anticiper. Le slogan du festival CCAS Contre-courant à Avignon n'était-il pas ? « Animer les consciences pour mieux comprendre le monde tel qu'il est et mieux agir. »

En sortant tard dans la nuit du Palais des papes, Rolland avait acheté le livre de Peter Handke sur le petit étal juste après le portail. L'impression de quelques phrases resterait en lui pour peu de temps. La mémoire était dans l'émotion de ce face à face entre le public et les corps des acteurs. Pour la dernière partie du spectacle, les acteurs s'étaient adressés directement au public dans un tutoiement dont il resterait le frisson et l'onde qui se répandait en lui. Il reprendrait le livre par le début, dans une tension différente mais avec l'attente du monologue de Jeanne Balibar dont il reprendrait une phrase pour le billet. Mais ainsi, ce parcours lui permettrait de garder pour toujours en lui ce moment de dialogue entre un texte et le silence d'un public, le petit vent léger qui caressait doucement les vêtements d'été, le ciel tout là-haut et le mur immense de la Cour d'honneur.

Le temps et le résultat³¹²

Lorsque les Grecs il y a 25 siècles parlaient du travail, ils évoquaient principalement l'agriculteur qui agence le pampre de la vigne sur la tonnelle, afin que les feuilles profitent au mieux de la lumière. Jusque-là, du côté du boulot, rien à dire. Au moyen-âge, on s'est un peu entêté à construire des monastères, des églises, des cathédrales, et tout en haut de ces bâtiments à faire trôner des cloches pour diviser le temps. Rien de grave, les paysans commençaient leur travail à l'aube et suaient le burnous jusqu'au crépuscule malgré les messes. Ce n'est qu'avec

³¹² Billet N° 10 du 1^{er} août 2013.

l'industrialisation que le temps est devenu la mesure du travail. Ainsi, à la fin du XIXème, le droit du travail est venu limiter à 12 heures la journée des enfants ! Puis la journée de 8 heures, la semaine de 40 heures. Un gros siècle de disputes autour du temps passé à travailler pour parvenir aux 35 heures. On pourrait ne retenir qu'une chose : de 1900 à 2000, le temps de travail est passé de 3 000 à 1 600 heures par an (version patronale au JT le soir). Pour la même période, la productivité par emploi et par heure est multipliée par environ 10 à 20. Bref, on retient généralement que nous produisons trois fois plus en travaillant deux fois moins (silence radio sur le sujet). La première conséquence est qu'on fait bien plus qu'avant en étant bien moins nombreux. La deuxième se présente sous la forme de décrochages multiples de certains d'entre nous : stress, surcharge de travail avérée, démotivation, conflits dans les groupes de travail, etc. La troisième conséquence se traduit par des traitements divers que les généralistes n'hésitent pas à prescrire afin de nous doper comme des sportifs ou nous endormir comme des marmottes. Et au bout du bout, quand ça ne va vraiment plus du tout, nous constatons des taux d'absentéisme records (oui, c'est bien de chez nous qu'il s'agit !). Savez-vous que la moitié des longues maladies en Méditerranée sont dues à des pathologies psychiatriques ? Nous pourrions ajouter que là où on pratique la contrainte de la présence façon XIXème et XXème siècle en y ajoutant l'atteinte de résultats, c'est là aussi où il fait le moins bon travailler. Et en plus, personne ne se précipite pour y venir : les bordereaux de postulation sont désespérément vides. Il faudrait décidément que les organisations du travail ne trainent plus leurs vieux modèles du temps passé. Il existe des services où on s'organise plus en fonction du résultat que du temps passé et ça marche diablement mieux (il y a des exemples précis). Savez-vous que c'est là aussi où en 2012 se sont négociés les meilleurs accords sur le temps de travail, où il a été obtenu 39 jours de RTT par an ? Ne pourrait-on pas pour une fois éviter de bâtir l'avenir sur les souffrances, alors qu'un monde en germe nous raconte ce que sera demain ?

Rolland alignait les tracts entre l'action et la réflexion dans un plaisir solitaire, si ce n'est son amie Reine ou quelques autres du bout des lèvres. Mais le plaisir était à la mesure de cette solitude. Elle n'était pas plus réelle que d'autres qui écrivent sans jamais savoir à quoi cela tient ou pourquoi on vient toujours leur demander un livre ou un article. Pour un congrès d'ergonomes à Paris cet été-là, il avait pris le soin de dire à un auteur tout le bien qu'il pensait d'un de ses livres. L'auteur avait paru tellement surpris et avait même lâché de dépit « il y a au moins un lecteur, c'est une bonne nouvelle. » Du coup son enthousiasme était retombé et l'échange aussi. Il avait discuté ensuite avec l'éditeur de Toulouse des tirages confidentiels de ce type d'ouvrages et cela l'avait éclairé sur cette remarque. Il n'y avait sûrement que dans le petit monde de la télévision et des vedettes où l'exercice de l'écriture pouvait s'accompagner de rencontres. Rolland en arrivait même à retrouver deux tracts pour la même date !

Au royaume des aveugles...³¹³

Il y a des périodes un peu plus difficiles que d'autres et cet été 2013 en fait partie, du point de vue des conditions de travail des agents dans quelques services en Méditerranée. Est-il acceptable de voir des agents quitter le travail en pleurs, affectés par les situations qu'ils vivent ? Peut-on laisser perdurer des relations conflictuelles où on se parle mal, où on ne se respecte plus ? Comment tolérer des ambiances de travail dégradées au point de voir émerger des boucs émissaires ? Et les victimes de ces mauvais traitements sont aussi bien des personnes en deuxième partie de carrière, que de tout jeunes gens qui sont arrivés chez nous pleins de bonne volonté. Cela se passe à Aix en Provence ou à Marseille et j'ai encore en mémoire cette question d'un technicien de moins de 30 ans qui a fait son apprentissage chez nous et qui me dit un jour « Mais ils le savent en haut ce qui se passe ici ? ». Il y a en l'espèce plusieurs cas. Les systèmes d'information et les tableurs Excel ayant fait trop d'émules, il faut bien reconnaître que nous sommes souvent confrontés à des personnes qui ont tellement réduit le travail à des données, que la figure du travail sous forme humaine est devenue pour eux une terra incognita. En général, lorsque des problèmes apparaissent ils se précipitent pour établir de nouvelles procédures. Nous avons le cas de ceux qui pensent que les risques psychosociaux sont une mode (!) qui ne tardera pas à passer lorsque « les montées en compétence » seront atteintes, quand les dernières ou les prochaines réorganisations auront tôt fait de faire disparaître ces dysfonctionnements. Il y a aussi les cyniques qui répètent en boucle que les agents sont en difficulté car ils ont affaire au client, qu'on est « sorti des situations de confort ». Non, on peut dire qu'ils ne savent pas et j'ajoute qu'apparemment ils n'ont pas très envie de savoir. On sait bien que dans un comité de direction hebdomadaire, celui qui a des problèmes, ça finit par être lui le problème. On devine qu'au petit jeu des avancements et des plans de carrière, l'omerta sur les conditions de travail devient une règle. Non, ils ne veulent pas savoir et demandent en Comité d'établissement si nous sommes diplômés pour nous servir d'un Code du travail (du vécu ce mardi 30 juillet en séance de CE USR). Ils nous disent que nous caricaturons la situation. Le mépris au travers de réflexions déplacées devient pour tout dire assez pénible depuis 3 ans. C'est assez régulier, on nous fait remarquer que le pouvoir d'organisation justifie une inégalité flagrante entre femmes et hommes, des perspectives de carrière insignifiantes par des remarques du genre « si les agents n'étaient pas contents, ils iraient ailleurs » (dixit). Non, décidément au royaume des aveugles, les borgnes sont rois ! Ils n'ont qu'un œil et en général il est figé sur un tableau de bord. Il va bien falloir ouvrir les yeux

³¹³ Billet N° 10^{bis} du 1^{er} août 2013.

et les 2, pour s'attaquer à la principale cause des pathologies du travail aujourd'hui, l'organisation du travail. Et la reconsidérer enfin avec les agents.

La fin du mandat approchait vite et le temps des billets aussi. La page avait varié entre 31 et 41 lignes, de 320 à 630 mots, entre 1983 et 3092 signes. Un seul agent avait demandé à se désabonner de la *news letters*. Un cadre remarquable qui ne méritait pas les reproches adressés à l'encadrement. Un rare cadre supérieur à faire son travail avec le caractère qu'il faut, à défendre son équipe, à ne rien céder à la novlangue et au surf continuels du travail ni fait, ni à faire. Il avait mis en place un astucieux système de répartition de la tâche en fonction de la demande, mais aussi de facteurs humains. Rolland avait pu vérifier au cours d'un travail dans le service avec le CHSCT que cette organisation permettait des coopérations entre agents de divers lieux. Et c'est justement ce cadre qui se sentait visé !

En voiture Simone³¹⁴

Comment analyser les fortes tensions qui marquent l'approche des prochaines élections professionnelles ? Quel sens donner à l'agressivité, la violence quelquefois, des cadres dirigeants en CE, en CHSCT ou dans nos rapports directs ? Nous avons pu voir en début d'année au CE l'importance stupéfiante des primes liées aux objectifs et n'est-il pas vraisemblable que tout retard rende très nerveux pour ce qu'on n'ose plus appeler des "réorganisations" ? [Plutôt vécues comme des "désorganisations" !] Le statut d'élu du personnel n'a-t-il pas quelque chose de profondément irritant quand on voit toute la difficulté qu'ont les présidents d'organismes pour "recueillir le point de vue des représentants du personnel", ainsi que le Code du travail le stipule ? Mais n'y-a-t-il pas plus grave ? Ne sommes-nous pas face à un désaccord de fond quant au regard que nous portons, eux et nous, sur les travailleurs ? [J'emploie "travailleurs" précisément pour inclure dans mon propos l'ensemble de nos collègues : agents, CDD, intérimaires]. Il faut bien le croire quand on entend la nature des propos qui sont tenus quelquefois. Les parents qui lisent ce billet savent bien que pour élever un enfant, il faut d'abord l'élever à ses propres yeux. Et c'est justement par rapport aux jeunes de l'entreprise que le discrédit de nos dirigeants est le plus insoutenable. Bien sûr, on raconte que Facebook rend bête, qu'ils ne veulent plus travailler, qu'ils n'ont plus ceci ou n'auront jamais cela... Balivernes ! Au risque donc d'étonner les directeurs qui surveillent de très près notre site et ces billets, sachez messieurs [pas de jeunes, très peu de femmes] que si vous les fréquentiez autrement que sur des courbes ou en ratio, vous pourriez comme nous avoir à répondre à des questions étonnantes, rafraîchissantes. Car ils n'ont pas plus l'intention de

³¹⁴ Billet N° 11 du 2 septembre 2013.

livrer des temps de cerveau disponibles à TF1 que de laisser leur appétit de connaissances à l'entrée de la vénérable maison bleue. Ils nous interpellent sur ce qu'il faut lire, sur ce qu'il faut savoir, c'est formidable, non ? Et je vous le donne en mille, ils veulent des conseils de lecture en économie ou en philosophie. Vous avez ça dans vos enquêtes d'opinion ? Alors je vous le dit, jeunes gens qui allez bâtir ce nouveau monde du XXIème siècle, lisez Simone Weil ! Pas la Weil qui fût ministre de Giscard puis groupie de Balladur, non l'autre, la philosophe qui est morte d'épuisement à seulement 34 ans en 1943. La Weil agrégée de philo qui a travaillé chez Renault, qui est allée faire la guerre d'Espagne. Lisez "La condition ouvrière", "La pesanteur et la grâce", "L'enracinement"... Tout est bon ! Vous entendrez avec ravissement la voix d'une femme qui a vécu le travail avec les travailleurs : "Comme si quelqu'un répétait à l'oreille de minute en minute, sans qu'on puisse répondre : tu n'es rien ici. Tu ne comptes pas. Tu es là pour plier, tout subir et te taire". Vous verrez à quel point sa pensée est actuelle "Rien au monde ne peut empêcher l'homme de se sentir né pour la liberté. Jamais, quoi qu'il advienne, il ne peut accepter la servitude ; car il pense". Nous pourrions ensemble mieux comprendre à quoi nous avons à faire "L'homme est ainsi fait que celui qui écrase ne sent rien, que c'est celui qui est écrasé qui sent. Tant qu'on ne s'est pas mis du côté des opprimés pour sentir avec eux on ne peut pas se rendre compte". Vous discernerez alors avec clarté les similitudes entre le monde d'avant-guerre et la sauvagerie du capitalisme moderne. Avec ce bagage-là, nous pourrions siffloter à qui veut l'entendre : en voiture Simone, c'est toi qui conduit, mais c'est moi qui klaxonne.

Rolland voulait oublier toutes les âneries sur le niveau supposé des lecteurs, sur l'absence d'appétit pour la culture des agents qui parlait plus du mépris pour les gens que des gens. Il voulait leur dire sa gourmandise pour ses découvertes laisser cela comme une présence entre eux. Un seul aurait répondu à cet appel qu'il n'aurait à son sens pas perdu son temps. Le ferait-il dans un an ou dans dix ans qu'il s'en féliciterait.

It's time to move ³¹⁵

Il est temps de bouger ! C'est le slogan qui était utilisé pour contraindre l'encadrement de France Télécom à changer de poste au minimum tous les 3 ans. Pourquoi ? Pour éviter que les managers ne soient trop sympathiques avec leur équipe. Pour ne pas alimenter la fameuse tarte à la crème des "freins au changement". Pour ne pas laisser s'instaurer des liens avec l'environnement familial. Albert Camus disait que "mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde". Suivons son conseil et nommons ce à quoi nous avons à faire : il s'agit

³¹⁵ Billet N° 12 du 14 novembre 2013.

d'un programme de désocialisation humaine qui renvoie aux plus funestes moments de notre civilisation. La culture intensive de ce dogme a d'ailleurs très mal fini. Quand la vie n'a plus de sens, les travailleurs "hors sol" finissent par débrancher eux-mêmes la perfusion de ce qui n'a plus rien à voir avec une existence. Quand on organise un tel système de coercition, tout le personnel est atteint. Et c'est tout le personnel de France Télécom qui a été atteint dans sa chair ! J'entends déjà certains de nos collègues dire que pour notre entreprise, ce n'est pas la même chose.... Cependant, quel que soit notre niveau hiérarchique, au moment de l'évaluation annuelle, revient chez nous la sempiternelle question : "vous êtes mobile ?". Chaque fois qu'on postule, la doctrine officielle de la pression au déracinement est rappelée. Chez nous comme partout, la règle est d'affaiblir, d'isoler, d'individualiser pour mieux contrôler et rendre plus malléable. Aux Pays du bon vin et du terroir, le PDG [M. Proglia] peut bien déclarer dans un courrier que "le personnel est la première richesse de l'entreprise", ça ne mange pas de pain. Mais dans le détail des organisations, les agents sont plus souvent considérés d'un point de vue comptable comme une charge salariale. Que faire ? Les cadres dirigeants qui portent ce dogme de la mobilité ne sont pas élus, mais désignés pour le faire. Si l'entreprise n'est pas une démocratie, il y a toutefois de la démocratie dans l'entreprise. Cette démocratie s'est construite de 1830 à nos jours. La représentation du personnel est devenue un barrage, non contre le pouvoir, mais contre l'abus de pouvoir. Contre ce qui est nommé par de nombreux auteurs en sciences du travail "la folie managériale". Pour contraindre l'employeur à respecter la loi, à son obligation de veiller à la santé et la sécurité de ses salariés, d'adapter le travail à l'Homme. Vous devez savoir combien est difficile à dire, pour bon nombre de cadres dirigeants la phrase rituelle prévue par le Code du travail : "l'employeur doit recueillir le point de vue des représentants du personnel". Et pourtant à force de persévérance, c'est possible. La démocratie dans l'entreprise est indispensable pour imposer la raison quand plus aucune limite ne semble arrêter les patrons. Voter, c'est participer à faire entendre et prendre en compte le point de vue du travail et des agents au travail. Il est temps que ça bouge, ... en français !

Chaque billet lui prenait beaucoup de temps. En sus de l'écriture, il réaménageait chaque fois le site avec les informations nouvelles. Il lui fallait chercher des images sur Internet. Il avait eu une suite de peintures de Dali, de nombreux dessins de Léonard de Vinci, des couvertures de livres, des affiches de spectacles. Il aménageait les liens entre les pages, les téléchargements. Il glissait des petites nouvelles ici, des remarques par là. Puis du mail d'envoi, des renvois vers les pages du site à partir des accroches. C'était quand même un support de base et il essayait d'en faire une plateforme de luxe.

On n'est quand même pas venus pour beurrer les sandwiches ³¹⁶

Dans quelques semaines, nous voterons pour les élections professionnelles. Vous aurez certainement reconnu la célèbre réplique des Tontons flingueurs... Nous voterons pour les délégués du personnel. C'est la plus ancienne des Institutions Représentatives du Personnel (1936) et certainement la moins connue. Pourtant, tous les mois, 12 fois par an, vos représentants rencontrent la direction. La vénérable institution s'est lentement construite au cours du XIXème puis au début du XXème siècle. Et c'est parti de loin ! Songez donc qu'au temps des premières usines et des mines de charbon, dans les années 1850, le patronat disait aux ouvriers « Vous êtes incapables, laissez faire vos maîtres, contentez-vous de songer au boire et au manger. » Avec une telle approche, il est bien évident que les progrès se sont construits dans la lenteur. Ce n'est qu'en 1840 qu'on interdit aux enfants de moins de 12 ans de travailler plus de 8 heures. En 1900, on commence à entrevoir l'intérêt de rencontres régulières « il n'est pas indifférent d'habituer les patrons et les ouvriers à se rencontrer périodiquement, à discuter ensemble et en dehors de toute subordination hiérarchique, dans des réunions où leurs intérêts personnels et immédiats ne se choquent pas directement » (Alexandre Millerand). De nos jours, l'intelligence de cette approche échappe trop souvent à la hiérarchie qui se sent dépossédée lorsqu'un problème est évoqué en DP. La direction hésite par peur de mettre à mal l'autorité de ses managers. Et que dire de nos collègues agents qui ont peur [à juste titre] de se tourner vers nous par peur de représailles... Tout cela fait partie de nos réalités, pas toujours faciles à entendre. Pourtant en 1917, une autre voie était ouverte avec l'idée de "délégués d'ateliers" : « Il est de l'intérêt commun que des relations régulières s'établissent. Le mécontentement et les regrettables malentendus ont le plus souvent leur origine dans l'ignorance où se trouvent les intéressés de leurs intentions réciproques. » Lorsque les délégués du personnel feront leur première réunion en décembre 2013, le DRH leur fera certainement une présentation du rôle des DP (c'est l'habitude !) qui reprendra les termes du Code du travail. Cela consiste à présenter à l'employeur des "réclamations". Ça, c'est beurrer les sandwiches ! Faire appliquer le droit, la réglementation de nos entreprises, sur la base de dossiers, avec combativité, c'est pour cela que nous vous appelons à voter CGT.

Rolland qui avait une approche si positive des gens, des travailleurs et des syndicalistes, qu'il lui était difficile de voir le mal ou les calculs chez un individu. Toutefois, cette plongée durant trois ans dans un milieu syndical composé presque exclusivement de permanents, lui avait fait toucher du doigt le goût immodéré du pouvoir de ses collègues, tous syndicats

³¹⁶ Billet N° 13 du 21 octobre 2013.

confondus. Il fallait être sacrément attiré par la reconnaissance quand la maturité des hommes rendait à ce point aveugle pour des parcelles misérables de pouvoir.

Touche pas au grisbi³¹⁷

Nous voterons très bientôt pour les élections professionnelles. Nous voterons pour les représentants au Comité d'établissement. Pour le coup, les Tontons flingueurs n'ont pas tout à fait raison car nos CE d'EDF ont une particularité : la CCAS gère les œuvres sociales et culturelles contrairement aux autres entreprises. Et vous le savez : avec un budget basé sur le travail réel des agents, c'est-à-dire 1% du chiffre d'affaire, et non pas 1% de la masse salariale. Notre salaire social est bien le résultat de notre travail et pas comme ailleurs la conséquence des réductions de personnel ! (c'est mieux en le disant). Comme pour les délégués du personnel, c'est une vieille histoire qui prend sa source bien avant la mise en place des CE en 1945. Ainsi dans les années 20 s'amorce chez Renault, Peugeot, Panhard ou de Wendel, une prise en compte d'une nouvelle conscience chez les travailleurs. Le pur don dans le style « grand seigneur », fait place à des formes, sinon négociées du moins consenties par les salariés et leurs représentants dans une négociation implicite qui intègre de mieux en mieux les « œuvres sociales ». Alors, chez nous on fait quoi ? Mais il reste une partie essentielle à traiter une fois par mois, 12 fois par an. C'est même le fondement des lois sociales qui consiste à "assurer l'expression collective des salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, à la formation professionnelle et aux techniques de production" (extrait du Code du travail). Tous les ans, l'employeur présente le plan de formation pour l'année à venir et dans le contexte actuel de mutation des entreprises et des métiers, c'est d'une importance cruciale. Chaque année, les représentants du personnel donnent leur avis sur le bilan social de l'année écoulée, le bilan médical, l'égalité hommes/femmes (qui est malheureusement un bilan d'inégalité flagrante), le rapport sur l'apprentissage, l'emploi. Pour tous ces dossiers, chaque membre vote et fait entendre à l'employeur son avis. À tous ceux qui regrettent que cet avis ne soit que consultatif, qui en viennent quelque fois à penser que cela ne sert à rien, il faudrait conseiller de lire d'un peu plus près le Code du travail. En faisant ce travail, ils constateraient le réel pouvoir du CE. Pouvoir de recueillir des informations de façon à mieux comprendre la stratégie des employeurs à moyen et long terme. Pouvoir de contraindre l'employeur à prendre en compte le travail réel et pas seulement l'irréalité des pourcentages, des courbes, des tableaux avec des slides sur Power point. Pouvoir de proposer

³¹⁷ Billet N° 14 du 31 octobre 2013.

des solutions alternatives. Afin de pouvoir réaliser ce travail avec combativité dans les années à venir, nous vous appelons à voter CGT.

Rolland voyait aujourd'hui en les reprenant pour écrire ce texte l'importance du travail accompli. Dans chaque dossier de chaque billet, de nombreux documents avaient été mis de côté. Il trouvait des tracts nationaux de la CGT, des extraits de PV ou de compte-rendu, des pages du Monde ou d'autres journaux, des pages scannées de livres, des copies d'écran. Il se souvenait de sa tristesse de devoir arrêter ces textes, cet exercice, ce ton et ce style, cette relation.

Faut pas pousser mémé dans les orties³¹⁸

En votant la semaine prochaine pour le CE et les DP, notre expression démocratique aura pour conséquence en 2014 le renouvellement des CHSCT (Comité Hygiène Sécurité et Conditions de travail). Il faut dire que le CHSCT est né 2 fois ! Le CHS d'abord avec les CE en 1947, mais surtout en 1982, il sera doté de prérogatives bien plus larges en matière de santé au travail. La gauche de l'époque avait malheureusement du pif, les trente dernières années ont été pour les travailleurs une lente et régulière dégringolade de la santé au travail, au point de devenir à ce jour un vrai problème de santé publique. Du côté des employeurs, souvenez-vous... Chez Renault, dans le centre de recherche de Guyancourt dans les Yvelines, une série de suicides dramatiques dans ce milieu d'ingénieurs et de chercheurs. Le DRH apparaît à l'écran au JT de 13 heures. Il est à l'extérieur devant la façade de l'État-major dont on aperçoit les vitres fumées. Visage rougeau et parole quasi mécanique : "il n'est pas démontré que cet évènement ait un lien direct avec le travail". Sa carrière s'est arrêtée au bout de sa phrase, mais le patronat reprend systématiquement cette formule. Puis il y a eu France télécom et savez-vous que chez nous, à Marseille même, pour les mêmes causes (l'organisation du travail), les mêmes conséquences se sont produites ? Du côté des salariés, de nouvelles maladies sont apparues comme les Troubles musculosquelettiques (TMS), au début sur les chaînes, puis dans les bureaux et enfin partout. On parle beaucoup des risques psychosociaux et ce n'est pas pour rien quand les généralistes et les médecins du travail voient défiler dans leurs cabinets de plus en plus d'agents démotivés ou atteints de symptôme dépressif. Comme d'habitude, nos employeurs ne craignent pas d'utiliser des pommades pour agrémenter la vitrine sociale. On est donc allé chercher à la suite du gouvernement du côté de la qualité de vie au travail (QVT) : c'est positiver selon le vieux slogan de Carrefour et déjà ça s'essouffle... Mais aussi pour éviter le CHSCT et le Code du travail qui impose à l'employeur d'assurer la santé et la sécurité

³¹⁸ Billet N° 15 du 12 novembre 2013

des salariés. Quand une réunion se termine, cette fois on soigne avec l'aspirine quand on nous dit droit dans les yeux de bien faire attention sur la route. C'est la même musique que sur les paquets de cigarettes "fumer tue" et pour l'alcool "à consommer avec modération". Pendant ce temps, la vente se poursuit... Il faudrait tout de même rappeler aux septiques que le coût global des maladies et des accidents en France est estimé entre 2,6 et 3,4% du produit intérieur brut (PIB). Pour la CGT et particulièrement en ce qui concerne les ingénieurs, cadres et techniciens, nous avons entre autres, comme objectif de centrer notre action en CHSCT sur le travail : son organisation, son évaluation, la place de l'humain qui ne peut pas être à la traîne de l'économie. Remettre en débat le travail pour éviter les impasses médiatiques. Pour ne pas se laisser aller à mettre en accusation les uns contre les autres ou donner prise à la culpabilité. Il faut prendre soin du travail pour éviter que les travailleurs en soient les victimes.

La fin de cet exercice ne laissait pas d'amertume particulière à Rolland. Là comme ailleurs, le travail était très difficile. La formidable transition que vivait la société n'était facile pour personne et nulle part. Il avait été toute sa vie syndicaliste dans l'âme, avec ou sans mandat, représentant ou non du personnel. La chose allait continuer jusqu'à la fin de sa carrière. Il avait envie de penser à cet instant qu'il continuerait à mains nues et que c'était probablement là qu'il serait le plus efficace dans son essai permanent de transmission.

CHAPITRE 3. - ANALYSTE

Rolland avait été consultant sans le savoir, comme il fût un singulier dépanneur d'installations électriques ou un syndicaliste chercheur de méthodes d'investigation. Il disait méthode là où souvent la nature de ses recherches aurait dû lui imposer la logique comme discipline de la philosophie. Mais ce n'était pas par là qu'il voulait parvenir à comprendre, pas par le haut mais par les méandres de la réalité pour lesquels il acceptait de patienter. Comment croire qu'ayant été initié à l'approche pluridisciplinaire des situations de travail, à l'ergologie et aux sciences du travail, il puisse arriver dans un milieu de travail, même bardé de l'appellation d'expert et parvenir à comprendre en une forte contrainte de temps ce qui a été lentement bâti en système par ceux qui travaillent depuis si longtemps ? Il n'y croyait pas instinctivement, et s'il avait été expert ce n'était pas plus mal que d'autres. Les autres, souvent, étaient assez persuadés de dire ce qu'ils pensent, d'écrire ce qu'ils avaient dit et qu'on les écoutait lorsqu'ils rendaient compte de leurs conclusions. Il avait eu un éclairage tardif, mais il était arrivé par le chemin tortueux de l'expérience et de la pensée. C'est en lisant un livre de Paul Valéry³¹⁹ dont il avait entendu le conseil de Pascal Béguin à Lyon lors d'une conférence introductive du congrès des ergonomes de langue française, que Rolland avait opéré un premier raccordement entre ses intuitions de dépanneur et une logique formelle. Puis il avait lu du même auteur *L'Architecte*³²⁰. Il se sentait sur le seuil de ce qui pouvait devenir un palais pour la pensée. Il trouvait en écho à ses patientes recherches que le sensible existait de plusieurs façons et soumis à cette réalité si nombreuse. Il espérait en triompher quelques fois. Puis, il avait suivi il y a peu de temps, la piste d'un jeune chercheur à Aix en Provence, Xavier Roth³²¹, de Georges Canguilhem à Alain pour trouver d'occasion *Entretiens au bord de la mer*³²². Rien n'avait vraiment changé ce jour-là dans son approche des choses et dans la logique de son action. Mais en lisant qu'il fallait trouver avant de chercher, il pouvait relire les actions passées avec un fil conducteur qui rendait à ses essais, ses erreurs et quelques avancées restées sans autre explication qu'un sentiment de justesse. Se confirmait donc à lui qu'on ne peut guère circuler dans des milieux de travail sans pousser devant soi des hypothèses qui entraînent derrière elles une compréhension. Rolland avait toujours voulu élaborer un objet transitoire qu'il appelait différemment selon les périodes, pour qu'à l'épreuve du réel, cette chose le précède. Elle suppose d'être confronté à la totalité avant d'en découvrir les parties. Personne ne peut bien le

³¹⁹ VALÉRY P. (1992), *L'introduction à la méthode de Léonard de Vinci*, Paris, Gallimard, coll. Folio.

³²⁰ VALÉRY P. (1970), *Eupalinos ou l'Architecte / L'âme et la danse / Dialogue de l'arbre*, Paris, Gallimard, coll. Poésie.

³²¹ ROTH X. (2013), *Georges Canguilhem et l'unité de l'expérience, juger et agir, 1926-1939*, op. cit.

³²² CHARTIER E. dit Alain (1931), *Entretiens au bord de la mer, recherche sur l'entendement*, Paris, Gallimard, coll. Folio.

comprendre s'il ne l'a pratiqué : il faut trouver avant de chercher. C'est dans ce renversement que le meilleur peut se présenter à soi. Les travailleurs le comprennent. Pour eux, c'est un jeu, et si l'on fait autrement, ils appellent cela « les prendre pour des enfants. » Tout cela ressemble à l'exercice de la parole. Nous croyons longtemps dire ce que nous pensons. Mais c'est la parole qui est créatrice. La pensée alimente la parole, mais c'est en parlant que l'on pense. Donc la parole n'arrive pas après la pensée, mais la précède. Tout travailleur devine cela parce qu'il a été dans la durée à l'épreuve de la réalité et de la subordination. C'est un travail délicat mais les hypothèses étant posées, l'enquête de terrain devient le pur plaisir de chercher ce qu'on a déjà trouvé. L'économie des moyens s'en trouvera extraordinairement simplifiée et l'efficacité redoutable. Tout cela revient à dire que c'est dans l'élan que les choses prennent leur place, au début.

3.1. - IL A CRIE ?

Tout avait commencé par un petit jeu. Nous étions descendus sur les quais et quelqu'un nous expliquait là où les camions arrivaient et la manière de se ranger selon la région et là où d'autres se mettaient à cul en fonction de leur destination. L'immense plate-forme de logistique était située dans la banlieue Est de Lyon. Les travailleurs avaient commencé à nous dire et en le répétant que là, il ne se passerait rien et qu'il fallait venir en fin d'après-midi pour voir vraiment le fonctionnement. La fois suivante, Daniel Faïta et Rolland étaient donc venus à l'heure qu'on leur avait indiquée et effectivement, les immenses hangars s'étaient totalement remplis de colis. Mais ils avaient dit que peut-être, il faudrait venir aussi la nuit quand les effectifs sont plus tendus, qu'il n'y a personne de jour et que tous les départs se font pour livrer le lendemain matin. Daniel et Rolland étaient donc restés à Lyon le soir pour constater qu'on avait raison. C'était autre chose. Plusieurs avaient alors assurés que la période de cet hiver 2006 en début d'année, n'était bien sûr pas très propice au commerce et qu'on ne pourrait vraiment savoir qu'avant un week-end de fête de fin d'année, quand tous les camions doivent livrer avant les jours fériés. Mais ils avaient arrêté là parce qu'après, il y aurait eu la rentrée de septembre, les sorties de nouveaux matériels ou les bonnes années.

Daniel et Rolland avaient d'abord rencontré le DRH pour cette traditionnelle entrée en matière d'une étude qui avait la particularité d'être demandée à la fois par la direction et les représentants du personnel. L'homme était grand, suffisamment mince pour porter des complets bon marché et donner dans ce milieu de camionneurs une illusion d'élégance. Il portait sur lui cette morgue rationalité qui fait tout de suite problème quand on est censé traiter des relations humaines. Ils avaient discuté tous les trois à fleuret moucheté dans son bureau en fin de matinée

avant d'aller déjeuner dans un restaurant d'entreprise froid où il n'y avait presque personne car il était encore tôt. Il ne s'intéressait guère à l'inquiétude qui faisait la demande : cette multiplication de petits accidents. Il faisait la moue dans une reformulation molle de ce que Daniel avançait à partir du point de vue des travailleurs. Il parlait, lui, d'une fréquence élevée certes mais d'un taux de gravité faible, avec un revers de la main pour être sûr de se faire comprendre. Daniel s'était présenté en qualité de professeur d'université et cela devait l'énerver de devoir se méfier de ce qu'il disait. On sentait que d'ordinaire, il devait être bien plus expéditif et arrogant. Rolland avait repéré le moment où le DRH, considérant qu'il n'en dirait pas plus, avait changé de sujet, encouragé par Daniel qui hochait de la tête. Quand il parla du nouveau système de suivi des colis par les étiquettes à code-barres, il s'installa différemment sur la chaise et on voyait bien que le sujet technique lui donnait l'impression enfin de pouvoir parler à son aise. S'agissant de gestion, il était dans son domaine et lâchait les classiques du genre « résistances au changement » ou « il n'y a pas que des droits, il y a aussi des devoirs. » Puis, son visage se durcit pour laisser voir des dents de carnassier « *Nous avons fait baisser de 80 % le mal endémique de ce métier. Dès qu'une étiquette disparaît de nos radars avant de partir dans un camion, nous pouvons convoquer tous ceux qui étaient sur le quai à ce moment-là* ».

Daniel et Rolland avaient décidé de filmer des activités de travail et de faire des entretiens avec les travailleurs en regardant des séquences sur un petit téléviseur gris. C'est Rolland qui filmait. Juste après avoir vu le DRH, ils étaient donc allés dans les entrepôts avec un représentant du personnel. Comme toujours, les explications alternaient des considérations très générales sur le travail et des détails qu'il était difficile de relier entre eux. De plus, depuis l'informatisation, le stockage était devenu énigmatique, y compris pour ceux qui travaillent. Il y avait des pneus par ici et quelques cartons par là. Rolland filmait des plans fixes de chariots qui passaient à toute allure en klaxonnant car les accidents avec les piétons étaient fréquents. Puis, il vit deux personnes qui faisaient des signes à une autre certainement en bas du quai et qu'il ne le voyait pas. Pendant que Daniel discutait avec le syndicaliste, il déplaça la caméra sur son pied pour filmer convenablement la scène. L'un de ceux qui donnait des indications avait abandonné un transpalette et un petit chargement qu'il avait dû descendre du camion « *Regarde par là. Il a dû tomber de la palette.* » Quand une main tendit un petit paquet, l'emballage parût disproportionné avec l'emballage produit. Rolland comprît là que la valeur résidait dans l'étiquette. Partout, des caméras infrarouges surveillaient et enregistraient leur cheminement. Rolland se repassait maintenant la séquence sur l'écran de la caméra avec le casque. Il faisait un froid sec et lumineux qui permettait de bien voir l'affolement et la peur des travailleurs.

Ils étaient donc revenus une autre fois en fin d'après-midi et avaient retrouvés des visages qui faisaient des petits signes de loin. Les grands halls et les quais étaient sombres. Il fallait un long moment pour s'habituer à la faible lumière orangée. Ce n'était plus du tout le même lieu. Presque tous les quais étaient occupés par des camions ou des remorques. Il y avait des colis partout et on se demandait tout de suite ce qui entraît et ce qui sortait alors que les espaces de stockage ne semblaient pas varier. Ce qui venait aussi à l'esprit, c'est une fourmilière. Des gens qui partent de partout, qui vont dans tous les sens, qui sont concentrés sur ce qu'ils ont à faire et dont on ne comprend pas l'organisation. La lumière devait aussi accentuer l'importance des sons. Des exclamations en permanence qui était assez décalées de l'activité et dont on avait du mal à savoir la provenance exacte. Daniel recueillait quelques informations qu'il notait sur un bloc. Rolland essayait de capter des mouvements avec la caméra. Tous les deux ne savaient pas trop où se mettre. Une fois, c'était un transpalette qui retirait le mur de cartons où ils s'étaient repliés. Une autre fois, c'était le klaxon répété d'un chariot électrique qui leur intimait l'ordre de fuir. Ils avaient échangé des informations avec un brigadier qui avait pris cinq minutes pour leur expliquer avec efficacité sa production d'étiquettes en fonction de ses listings d'arrivée dans une main. Rolland avait pu le filmer dans un coin à tapoter sur un clavier des informations puis à attendre que l'imprimante crachote sur un rythme saccadé ce qu'il accompagnait impatiemment avant de prendre l'ensemble des folios. Puis il allait vers un groupe de colis et collait en vitesse les étiquettes sur les cartons en regardant déjà ailleurs. On voyait bien que les étiquettes collées sur les cartons changeaient le statut des colis. On le voyait à l'attitude du brigadier qui portait dans son allure la satisfaction du devoir accompli, pour chacun dans un nouveau rapport qui s'instaurait avec le colis. On se demandait rapidement si dans l'ordre des tâches, le collé des étiquettes n'était la première valeur ajoutée et accessoirement de rediriger des produits vers une nouvelle destination. Car Rolland et Daniel commençaient à comprendre que l'étiquette collée signifiait aussi que lot de départ était constitué et stationné à un endroit précis qui le rendait disponible pour un quai déterminé. Ils se concertaient tous les deux maintenant. Il fallait s'approcher et se parler à l'oreille parce que le bruit était constant et important. Ils s'avouèrent que malgré leur expérience, ils ne comprenaient rien à l'organisation. Rolland demanda donc qu'on lui montre comment accéder aux passerelles. Et en regardant en l'air, on s'apercevait d'un coup que des colis traversaient les hangars de tous les côtés sur des tapis et que tous ces moteurs et ces vérins de changements de direction par air comprimé faisaient de ce lieu une vraie usine. De là-haut, Rolland pouvait suivre quelqu'un avec la caméra sur plusieurs séquences de travail. Il pouvait filmer des interactions. Il avait enfin quelque chose qui ressemblait à des activités humaines coordonnées dans le temps et dans l'espace. Les quais étaient moins remplis de camions et un air froid s'engouffrait par les trous noirs. Les espaces

étaient pleins, étiquetés et parés à partir au fil de la nuit et surtout le matin. Rolland et Daniel pouvaient repartir, ils avaient la matière pour discuter.

Ils l'avaient promis, ils étaient aussi venus la nuit. Ils avaient aussi leur petit jeu « on a ce qu'il faut, mais puisqu'on s'était engagé, nous serons là. À quelle heure il faut venir pour vous voir en pleine activité ? Heu... bon, nous y serons. Mais cela ne changera probablement rien parce que vraiment, je crois bien que l'on commence à bien cerner vos métiers... » Rolland et Daniel avaient dîné tranquillement à l'hôtel en riant de se surveiller à ne pas boire d'alcool. Ils étaient arrivés en taxi vers minuit et ils avaient encore raison, c'était autre chose. Rolland avait en particulier pu filmer de bout en bout le déchargement d'un camion. C'était deux jeunes qui prenaient les palettes dans la semi alors que le chauffeur les surveillait du coin de l'œil en fumant au bord du quai. On aurait dit un arrêt au stand durant un grand prix de formule 1. Les deux courraient en descendant de la remorque et se croisaient. Il ne fallut pas longtemps pour que Rolland comprenne qu'ils pouvaient dans cet hiver froid n'avoir qu'un tee-shirt, bientôt celui-ci serait trempé de sueur. Et en discutant avec Daniel, en croisant leurs informations, ils comprirent que là comme ailleurs, il y avait un lumpenprolétariat en CDD ou en intérim qui travaillait en poste et qui réalisait des tâches spécifiques en rêvant d'être un jour embauchés.

Était venu le temps des entretiens. On leur avait réservé la petite salle de réunion à l'étage côté bureaux. Ils disposaient d'une liste de personnes : chefs de quai, brigadiers, caristes ou chargeurs. Tous étaient à voir dans un temps limité. Tous ne viendraient pas parce que certains étaient finalement absents, d'autres n'avaient pas le temps. Rolland s'installait dans un coin de la pièce pour avoir un minimum de profondeur de champ. Les travailleurs s'installeraient à droite et Daniel à gauche. Il avait devant lui le magnétoscope de cassettes mini DV et la télécommande pour mettre sur lecture ou pause, revenir sur une séquence. À gauche le téléviseur était de trois-quarts de façon à voir l'image défiler et l'image sur pause quand le dialogue s'engageait. Dans leur dos, il y avait la fameuse affiche des engagements que toute entreprise disposant d'un service des relations humaines et d'un service de communication se devait de posséder. Sur les photos qui avaient été extraites des rushs, Rolland retrouvait une partie des affirmations pompeuses. L'affiche parlait pour le salarié qui était un collaborateur. Elle s'engageait et faisait contrat toute seule. Le mot confiance était prôné en caractères énormes et hors du cadre il devait y avoir un engagement et certainement une autre valeur du même tonneau. Ce qui survit dix ans après sur une photo floue, c'est « *Je suis en confiance et se décline en quatre points : Mes interlocuteurs sont coopératifs et compétents ; les engagements sont respectés ; j'ai les bonnes informations au bon moment ; en cas de difficulté, la réaction est immédiate.* » Du coup, en observant les autres photos, Rolland était frappé par l'aspect des travailleurs. Ils arrivaient des quais, étaient encore transpirants pour certains,

d'autres avaient de mèches qui étaient collées en haut du front par la sueur. Ils étaient rougeots et surexcités encore du balai des camions. Ils étaient captés par les images à la télé. Ils regardaient avec intensité et souvent les bras croisés pour retenir leurs mains. De fait, tout remontait vers le haut du visage, couleurs et force. D'autres photos les montraient quand ils étaient en interaction avec Daniel. Presque toutes avaient été extraites au moment où ils montraient quelque chose à l'écran. Leur bras tendu comme une flèche, le doigt pointé et la bouche ouverte sur une exclamation. Sur d'autres clichés, Daniel et les travailleurs avaient tous les deux les bras tendus et parlaient ensemble. Sur chaque photo, on percevait une ambiance studieuse, une recherche permanente, des échanges intenses qu'on ne trouverait pas dans une situation d'entretien classique. Il y avait la caméra et Rolland qui avait un casque sur les oreilles pour vérifier en permanence la qualité du son capté par les deux micros sur des pieds de table. Bien sûr les images de leur travail avec la lumière orangée de la nuit permettaient d'aller tout de suite à l'essentiel. Enfin et surtout, il y avait l'attitude de Daniel. Il s'intéressait à ses interlocuteurs et à leur activité. Il essayait de comprendre avec eux les séquences. Il questionnait par incise rapide. Il verbalisait quand il comprenait. Il acquiesçait de la tête en regardant la caméra pour se taire. Il enlevait et remettait ses lunettes avec ce que cela signifiait pour l'autre, montrait, arrêtait le film et reprenait juste pour dire que c'était possible. Le dernier était Nordine, un brigadier remarqué pour ses descriptions synthétiques. Après dix ans, il ne restait que lui. Rolland avait diffusé un extrait de dix-sept minutes de film à l'Université de Lyon, aux étudiants en masters d'ergonomie, aux syndicalistes en formation CHSCT, sur ses sites ou ses blogs, pensant toujours qu'il faudrait que l'époque soit au goût des paroles et la mode à l'oralité pour que ce dialogue puisse susciter des réactions. Au tout début du film, Daniel posait le cadre :

Vous me dites, il n'y a pas de communication, pas d'entente entre chef d'équipe, chef de quai et mettons manutentionnaires, intérimaires compris. Et ça marche quand même, parce que vous, vous faites ce qu'il faut, malgré que ça ne fonctionne pas bien. Pour que les remorques soient vidées ou remplies, que ça parte à l'heure et tout, vous faites ce qu'il faut. Est-ce que justement le fait que vous faites ce qu'il faut malgré de mauvaises conditions, on peut le voir dans votre activité ? Est-ce que vous allez pouvoir me dire, ça je devrais pas le faire ou je devrais pas le faire aussi vite ou alors il faudrait que ce soit mieux préparé, ou alors il ne faudrait pas que ce soit à cette place. Voyez ce que je veux dire ? On y va ? Mais c'est pas obligé non plus, si vous voyez pas ces marques là...

Pendant ce temps, Nordine faisait signe de la tête qu'il comprenait très bien. Certainement qu'ils avaient dû discuter entre eux de la manière dont Rolland et Daniel procédaient. Ils savaient que les images n'étaient pas ce qu'on fait habituellement en communication et l'ennui qui allait avec. Nordine savait comme pour les autres qu'on verrait des images de lui au travail et qu'il serait question de lui pour une fois. Il était motivé et savait bien en quoi consistait la

méthode « pour moi, ça fait douze ans que je fiche les colis, et la seule chose que j'ai en tête, c'est de partir de là-bas. Pas de partir de la société mais de faire autre chose. » En écoutant, Daniel avait fait démarrer le film. On le voyait et on entendait tout de ce qui se passait car Rolland l'avait équipé d'un micro-cravate comme les autres. Il y avait un bruit de fond important mais les voix étaient claires et son souffle aussi ou le claquement des touches sur le clavier, le crépitement de l'imprimante :

Moi aujourd'hui, le problème que j'ai, pour moi c'est pas un problème c'est une qualité, je connais tous les clients qui arrivent. Je les connais par cœur. Et c'est vrai qu'aujourd'hui, je n'apprends plus rien. J'ai besoin d'apprendre. C'est de ce fait là que j'ai envie de changer de style de boulot, pour pouvoir apprendre autre chose, toujours dans le transport, puisque je pense que dans le transport il y a beaucoup de choses à apprendre. Douze ans à faire le même travail, je pense que j'ai acquis les capacités d'apprendre. L'ambiance me déplaît totalement. J'aime le travail que je fais. Si je n'aimais pas le travail que je fais, ça fait longtemps que je serai parti. Je ne serai pas resté douze ans. Le boulot me plaît mais c'est les gens qui sont autour qui fait que l'ambiance se dégrade et que je n'ai plus la même envie qu'avant. »

Rolland avait serré son cadre sur les deux visages. Nordine portait une chemise de jean bleue. Il se parlaient tous les deux aussi par des séries de mimiques, d'accords, de jeu, avec les mains et les bras. Nordine explique son travail en fonction des absences auxquelles il devait palier. Quand Nordine dit « pour moi, je sens qu'il y'en a qui ne vont pas tarder à craquer », Rolland a eu le temps de le recadrer pour ajouter à l'importance du propos. Ils reprenaient le cours de la séquence et la voix de Nordine était plus forte « *Salim, trente-cinq.* » Nordine expliquait comment il reprenait un colis, l'enlevait d'une palette pour le mettre sur un tapis ainsi qu'on l'avait vu le faire à l'image après avoir collé des étiquettes. Il parlait de la nécessité d'intervenir car il avait la responsabilité des départs et si un colis ne partait pas, c'est lui qu'on viendrait voir. Rolland avait encore réglé la profondeur de champ et on ne voyait presque que ses yeux qui parlaient « *je n'ai pas à revenir dessus.* » Ses yeux oscillaient vers Daniel et ses lunettes dans sa main. Daniel disait qu'il avait compris pourquoi il procédait ainsi en répétant sa dernière phrase et en disant qu'il avait compris. Nordine fermait les yeux un instant, tournait son visage vers la caméra. Daniel appuyait sur la télécommande. La séquence du film reprenait sur une autre thématique. Ils étaient plusieurs autour des palettes et Nordine avait complètement oublié la caméra et le micro. Il disait à un chargeur « *Tiens, t'en a plus besoin.* » Il collait les étiquettes en parlant à des gens sans les regarder « *Non, non* ». Il cherchait des colis, fouillait ses poches, sortait des étiquettes qu'il collait sur des colis entreposés sur un chariot à roues « *demande au semi, demande au semi. C'est pas toujours les mêmes Bech, faut pas croire !* » L'autre était maintenant tout près de lui. Il était grand et longiligne avec un bonnet de laine et disait avec lassitude « *c'est n'importe quoi.* »

Le film était sur pause et l'entretien reprenait avec Daniel et Nordine qui en venait à se questionner « *J'ai le pressentiment que je crie.* » Daniel dît « *oui.* » Il sourit, se reteint, il regardait l'écran et revenait vers lui « *oui, oui.* » Tout à l'heure, il écoutait les précisions techniques en regardant devant lui et Nordine le voyait donc de profil. Il attendait sans donner de prise. Là, il était en face. Cela faisait des dizaines de fois que Rolland regardait ce moment. Il avait toujours été persuadé qu'à ce moment de l'entretien, Daniel sentait quelque chose d'important et changeait complètement d'attitude comme l'enquêteur qui prend une piste. Nordine aussi « *donc je crie réellement ? Hé ben !* » Il avait posé son menton dans sa main. Il tournait sa tête vers la caméra, regardait au sol, sourit maintenant légèrement. Daniel ajoutait pour verrouiller doucement l'accord « *C'est le bruit qui vous oblige à crier.* » Nordine renvoyait « *là, j'ai vraiment le pressentiment de crier, mais très fort.* » Daniel refermait l'accord avec des mains croisées sur sa poitrine « *ça vous surprend ça ?* » Nordine disait que ça le surprenait un petit peu mais tous les deux étaient maintenant en suspension d'une suite qui allaient venir et que plus rien ne pouvait empêcher. Daniel reprenait « *Il y a deux choses. Vous criez fort et puis vous... je dis pas que vous êtes brutal avec lui, mais vous lui dite de manière énervée que ce n'est pas toujours la même chose... Comment vous vous expliquez ça ? C'est un intérimaire ?* » Nordine précisait que c'était un embauché qui était là depuis quatre ans et qui ne connaissait pas suffisamment les clients. C'est pour cela qu'il était en colère et qu'il lui disait d'aller voir. Nordine savait que les colis n'auraient pas dû être sur un chariot mais sur une palette. Daniel ne lâchait pas en riant « *Si je peux me permettre, vous avez une façon de le dire qui est un peu agressive.* » Ils en venaient maintenant à l'anticipation par accords successifs. Ils se disaient que ce moment de tension était arrivé « *parce qu'il y a quelque chose qui aurait dû être fait et qui n'a pas été fait.* » Daniel et Nordine parlaient d'évidence en prenant de temps en temps la caméra à témoin. Daniel faisait redémarrer la séquence « *C'est typique. Vous n'êtes pas venu pour rien.* » Mais Nordine continuait en regardant sans voir vers la télé « *C'est le moment où il ya le plus de départs et l'autre vient m'en rajouter encore dessus.* » Et à la télé, on le voyait encore une fois s'énervé avec un autre. Daniel riait pour en faire un jeu qui soit tenable pour Nordine, car les scènes l'affectaient et il pouvait le vivre comme une difficulté. Daniel le soutenait en restant ferme sur ce qu'il voulait mais il était à côté de lui, il l'aidait à dire, il était dans son camp, celui du travail. On voyait vite apparaître la fatigue à l'image et Daniel était éprouvé de maintenir cette tension qu'il avait fait naître dans une relation de coopération où chacun parlait de sa place. Il fallait beaucoup d'énergie pour rester sur les rails qu'on s'était donné avec l'activité comme ressource. Il avait provoqué l'occupation de cet espace sensible qui n'était plus seulement de l'ordre de la compréhension ainsi qu'il l'avait annoncé au départ, mais aussi sur d'autres champs où le corps entier était engagé par la voix. On distinguait à

l'image l'incarnation d'une relation aux autres qui avait une histoire, des empilements de raisons qui tenaient à l'évolution des techniques autant qu'à la modification des rapports entre eux. Maintenant que l'accord était fait, que le dialogue se déroulait, les images dévoilaient ce qui avait été opérant en amont et décidait de l'action dans le réel. La parole réanimait une invisibilité qui poussait dans l'anormal « *c'est simple à faire et difficile à expliquer.* » Puis une scène le montrait à trier des colis pour refaire des palettes « *vous avez-vu ma position ? C'est pas bon pour le dos !* » Nordine expliquait qu'il n'avait pas le choix car la place manquait. Il avait fait le stage sur les postures, il se voyait, il avait donc conscience que ce qu'il faisait, était mauvais pour sa santé et il n'avait pas de solution car ce qui pourrait l'éviter s'était passé en amont de son arrivée. Il répondait à Daniel qu'il faisait remonter autant que possible tous les problèmes mais n'avait jamais de retour. Les plans larges sur le quai en fin de poste lui faisaient dire « *C'est propre. C'est malheureux à dire mais c'est bien rangé.* » Rolland filmait les derniers moments de l'entretien en plaçant différemment la caméra. Nordine était de trois-quarts arrière et Daniel de face en très gros plan. Rolland ne savait toujours pas s'il avait crié. Il ne croyait vraiment pas. Il savait juste que grâce à cet accord, Daniel et Nordine avaient pu dérouler le fil du travail de concert et découvrir l'organisation du travail telle qu'elle était, ce que les travailleurs en faisaient.

3.2. - METIERS OU SITUATIONS ?

Rolland savait bien comment cela se passait. Les institutions publiques avaient besoin de prestataires pour appuyer les équipes de travailleurs sociaux. Pour cela, il fallait obligatoirement faire des appels d'offres. Pour la toute petite SARL de Rolland, il y avait peu d'espoir et un travail administratif énorme pour se positionner. Le contenu était toujours à étudier précisément et cela prenait beaucoup de temps avec bien peu de chances de réussite. C'était donc un investissement en temps passé et aussi en dépenses pour les dossiers importants qu'il fallait copier en de nombreux exemplaires et envoyer dans des délais très courts par des moyens onéreux. Il fallait aussi proposer un cadre crédible avec des temps d'intervention et un prix qui ne deviendrait pas une catastrophe au cas où la réponse serait favorable. Mais pour cette année 2007, Carole pouvait l'aider et il décida d'en faire un grand nombre en espérant comme il le disait, que les soignants allaient essayer de faire une pause avec papa Freud et tonton Lacan pour un analyste de situations de travail. Et il ajoutait « *ce serait pas mal Carole, un analyste de situations de travail pour analyser des situations de travail !* » Mais dans la série, il y en eût un à la tonalité différente sur lequel ils prirent plus de soin. Dès les premières pages de contenu, Rolland constatait que la proposition n'était pas un pâle copier-coller :

L'analyse de la pratique est le processus qui permet aux agents et aux groupes de s'interroger sur les différentes dimensions de leur exercice professionnel. Acte de formation à part entière, elle doit permettre aux participants de développer des capacités de prise de recul, de mise à distance, d'auto-évaluation pour adopter les comportements adéquats pour eux-mêmes et pour l'utilisateur. L'analyse de la pratique est un lieu où peut évoluer la représentation que les professionnels ont de leur métier en confrontant entre eux leurs propres représentations. "Ce travail passe par le développement de la capacité du groupe des professionnels et de l'institution à tolérer de la conflictualité" et à passer d'une logique d'affrontement - résultant de conceptions souvent divergentes, parfois implicites et sources de malentendus, de conflits improductifs, de réactions institutionnelles inadaptées - à une logique de confrontation.

La citation entre guillemets était même référencée en bas de page. Plus bas l'auteur, car il ne s'agissait visiblement pas d'une demande libellée par des services techniques, allait même jusqu'à une définition théorique de la pratique professionnelle qui inspirait beaucoup Rolland :

La pratique professionnelle est la résultante d'au moins 3 pôles complémentaires à partir desquels l'analyse se développe : le pôle des références institutionnelles (règles, hiérarchies, procédures, contrôles, management) ; le pôle des références professionnelles (usages professionnels résultant de la combinaison formation initiale, expérience professionnelle, mission, fonction, objectifs à atteindre) ; et le pôle des références personnelles (idées, valeurs, finalités, conceptions, incluant l'histoire et les constructions du sujet).

L'originalité se poursuivait avec des principes opérationnels :

Les participants exposent des situations professionnelles concrètes vécues ; l'intervenant présente ses outils d'analyse et accompagne les membres du groupe dans la découverte de nouveaux points de vue ; l'intervenant impulse une dynamique visant à la participation de chacun, aux échanges, au dialogue, dans le respect des personnes et dans un climat de confiance ; l'intervenant peut proposer des lectures correspondant aux outils d'analyse qu'il développe de manière explicite au cours des séances.

Enfin, Rolland notait en toute fin du document cette phrase qui laissait paraître d'une rare volonté d'innovation « *C'est le groupe et non la personne qui est en situation d'analyse.* » Un autre élément permettait à ce travail de se situer bien à part. En effet, la régulation était considérée non plus comme un temps de travail mais comme un acte de formation collective. Carole et Rolland réalisaient donc des dossiers sur tous les marchés. Il semblait à Rolland, avec la connaissance qu'il avait des structures sociales, qu'il fallait pour cette demande en particulier faire un effort à la mesure de la qualité de la demande. Il rappela dans un premier temps qu'une supervision d'équipe par un psychiatre ou un psychologue clinicien était un dispositif d'accompagnement traditionnel mis en place dans les structures médico-sociales. Son efficacité

n'était plus à démontrer en ce qui concerne la qualité du soin quand il s'agissait d'apporter un appui aux métiers. Cependant, l'évolution des organisations (notamment la tendance au fonctionnement en réseau) et les difficultés accrues pour répondre aux besoins des publics pouvait amener à proposer des dispositifs plus en rapport avec les enjeux actuels. C'est pourquoi Rolland proposait des références à la psychologie du travail, à l'ergonomie, aux échanges langagiers, plutôt qu'à une approche psychanalytique ou de psychologie clinique.

Malgré le travail réalisé, Rolland fût surpris d'être convoqué par l'institution demandeuse. Puis par courrier recommandé, on avisait Rolland qu'il avait obtenu huit groupes d'analyse des pratiques. Sa proposition était celle qui avait obtenu le plus de marchés parmi les postulants. Parmi ces groupes et grâce à la qualité de la demande, quatre entités se révélèrent particulièrement dynamiques et productives.

Le premier collectif qui revenait en mémoire à Rolland aujourd'hui, était régulièrement réuni à Montélimar dans la Drôme. Il était composé d'une diversité de métiers : secrétaires, assistantes sociales ou éducateurs spécialisés. Le démarrage du groupe avait été plutôt aisé parce que les secrétaires n'étaient pas conviées d'ordinaire dans les régulations de professionnels du social, ou seulement pour prendre des notes et faire des comptes rendus. Les secrétaires étaient au front avec le public en difficulté de ces institutions pour ce travail très difficile. Cette forme de reconnaissance était importante pour elles (il s'agissait exclusivement de femmes). Elles avaient donc amené un dynamisme important dans le groupe. Rolland leur proposait, plutôt que des textes de fond qui auraient peut-être trop permis aux professionnels du social de se démarquer, de visionner des films qu'il avait réalisés ou sur de sujets en rapport avec la mission de leur structure. Il proposait ensuite des prises de parole et le caractère social des films permettait de ne pas trop s'enfermer dans des débats *psycho-papouille*.

Le lieu de réunion était situé dans une zone d'activité et cela était peu commun pour ce genre d'institutions. Rolland avait beaucoup cherché, la plupart du temps ces quartiers d'affaires récents ne sont pas référencés avec les GPS. La salle était grande et lumineuse. Dans les premières séances qui se déroulaient deux fois par mois, ces personnes ne cessaient de faire référence à d'autres réunions professionnelles. Rolland pouvait bien essayer de ramener chaque fois sur l'exercice de chaque métier, sur leurs obligations, rien n'y faisait. Il avait en vain tenté d'aider à verbaliser sur les personnes accueillies, les locaux car elles venaient de différents lieux autour de Montélimar. Tant et si bien qu'au bout de quelques réunions de formation, ayant bien cerné les fonctions et les rôles de chacun, il allait au tableau blanc et leur demandât de lui expliquer exactement comment étaient organisée la réunion autour de la table. Le groupe voyant que Rolland venait enfin sur leur domaine d'intérêt, tous les participants expliquèrent avec de multiples détails et une grande passion le plan de table de leurs réunions. A fil des réunions,

Rolland devint donc l'enquêteur des situations des réunions du groupe. Il prenait plaisir à se faire décrire le déroulement et l'attitude des uns et des autres quand les travailleurs peaufinaient peu à peu leurs descriptions. À tel point qu'à un moment, Rolland fût pris par ce jeu et leur demanda même sans y réfléchir, de devenir eux-mêmes des enquêtrices. C'est ainsi qu'un jour, une séance fût nécessaire à se répartir les rôles car on s'était demandé si l'on avait bien le droit de procéder ainsi. Mais la question avait été vite tranchée par la pratique. Ainsi, une personne s'était au final chargée pour la réunion hebdomadaire de récupérer l'ordre du jour puis de noter l'heure de début et les différentes prises de paroles, les durées. Rolland avait dû insister et faire part de sa pratique du tournage et du montage vidéo pour dire qu'il est vraiment surprenant de constater combien les bavards ont toujours l'impression d'être ceux qui prennent le moins la parole. Le chronomètre avait toujours une version très différente. Il avait expliqué qu'il n'était pas nécessaire de sortir un gros chronomètre dont le tic-tac aurait obnubilé l'assistance. Il suffisait de poser son téléphone devant soi et surtout de rester concentrer sans s'occuper du contenu pour noter à la minute près seulement, et cela suffisait bien. Puis une deuxième personne avait été volontaire pour s'occuper du contenu des prises de parole. Il avait été plus facile de convaincre parce que le premier problème étant réglé, l'intérêt de la deuxième tâche apparaissait nettement. Dans les séances qui suivirent, Rolland s'en souviendra longtemps car les comptes rendus furent tout à fait stupéfiants. Elles s'étaient prises au jeu. Une saine concurrence s'était mise en place. C'était à celle qui décortiquerait avec le plus de précision ce à quoi ils assistaient. Ils purent ainsi se rendre compte de la durée incroyable des prises de paroles. Rolland voyait des personnes habituées au jeu institutionnel avoir la parole coupée par ce qu'elles avaient à énoncer. C'était la grande surprise et la leçon de l'exercice. Dire à voix haute quand on a décidé ensemble de la règle et qu'on n'imaginait même pas où pouvait se situer le problème, c'est autre chose. Rolland voyait parfaitement en cet instant les personnes buter sur la réalité, s'étonner devant leurs pairs, dire sans y croire, s'entendre et admettre. L'émotion gagnait sur les nombres parce qu'ils renvoyaient une réalité de la prise de pouvoir par la maîtrise du temps. Une autre devait admettre en direct, ne l'ayant pas vu venir avant d'être soumis à cette verbalisation, le vide et l'absence de contenu ou des répétitions, ce qui amenait à la conclusion encore plus forte d'une occupation avec le temps quand le vide devenait d'un coup une évidence. Si un jour Rolland devait se souvenir d'avoir vu devant ses yeux, ce qu'était une prise de conscience. C'était bien dans ces comptes rendus de réunions qu'elles s'incarnèrent. Il y avait ces corps aux prises avec leur écriture manuscrite, qui n'en croyaient pas leurs yeux quand leur parole filait à dire des choses qui les dépassaient mais qu'elles sentaient vraies. Pour Rolland, la figure de la vérité en marche avait trouvé en une année de

patiente approche, une réalité lumineuse. Au point que le groupe n'avait pas souhaité poursuivre une année supplémentaire, dans un environnement fragile, ces révélations trop abruptes.

Le deuxième groupe que Rolland voulait distinguer de ses souvenirs, était un collectif de cadres. Dès la première réunion, Rolland avait vu à qui il avait affaire. Il s'agissait de ces quinquagénaires redoutablement expérimentés qui avaient, par un jeu de chaises musicales complexe, affrontés victorieusement de nombreux postes à risques. Ils avaient le visage tanné par les épreuves et chacun avait des stigmates particuliers. Ils avaient sûrement été des éducateurs spécialisés remarquables et s'ils étaient là, remarqués. Ils avaient pris la piste du management et l'ambition les dévoraient différemment. Ceux qui cherchaient le nombre pour montrer que de degré en degré, ils pourraient commander à une armée entière. Ceux qui faisaient dans le succès technique en démontrant par la spécialisation qu'ils seraient les indispensables arbitres de l'avenir. Ceux qui jouaient aux placides inébranlables qui pouvaient encaisser à la fois le pire de la réalité et l'in vraisemblable de la direction. Il y avait souvent des absents pour des raisons que le silence gardait pour lui et qu'il aurait été désobligeant de questionner. Le groupe était souvent composé de quatre ou cinq personnes, ce qui posait évidemment problème pour une dynamique de groupe. Rolland passait des films qu'il présentait avec passion et demandait des réactions qui étaient fort convenues. Rolland commençait à penser qu'ils avaient tout vu, tout entendu, mais que ce temps leur permettait de se reposer de la prise de décision et de se revoir entre soi. Pourtant, il y avait eu un incident juste avant que Rolland ne renonçât car les séances lui coûtaient jusque-là. Un jour, ils firent part d'un événement et leur comportement changea du tout au tout. Au-dessus de ces personnes dans la hiérarchie, une patronne régnait en effet et ils avaient souvent fait référence à elle car elle devait être dans une position qu'ils enviaient d'obtenir plus tard. C'est en révélant qu'un jour, ils refusèrent de se plier à un ordre qu'ils trouvaient déplacé, que le mouvement prît naissance. Ils en parlèrent au cours d'une séance comme d'une découverte quand de l'un à l'autre, ils se rendirent compte qu'ils avaient tous dit non et que ce non d'un coup résonnait comme une révolte. De ce qui n'aurait pu être qu'un épisode, la chef tant redoutée s'était mise à bouder et à ne plus envoyer un seul mail pour demander les multiples rapports qu'ils devaient remettre et qui leur prenait un temps considérable. Voilà donc que les responsables de structures importantes se retrouvaient libérés chacun d'un lien qui organisait leur façon de penser et d'agir au travers d'une relation épistolaire contraignante. Les voilà qui prennent conscience de la force de cette aliénation et du vide qu'il crée quand il ne vient plus les interpeler. Une force leur apparaît. Ils ne quémandaient plus rien de leur conduite à tenir. En quelques séances, Rolland recevait tout d'un coup cet événement comme tel et les redécouvrait actifs, doutant et en quête sur leur pratique managériale. D'autant que dans le même temps, dans ce temps libéré, leur

vient l'idée de se consulter les uns et les autres sur des cas concrets qu'ils décrivent en séance de formation et en tirent vite comme conséquence que là où le sas de leur responsable avait tendance à les maintenir dans la dépendance, la relation avec les pairs leur ouvre des possibles jusque-là inimaginables. Et en plus, dans les yeux et sur les visages, se dévoile le retour à un plaisir de la relation que l'occupation rédactionnelle avait occulté depuis longtemps. Ils en viennent avec Rolland à cette redoutable conclusion que la relation constante par mail n'avait pour seul but que d'occuper un temps de dépendance bien éloigné de leurs préoccupations. L'éclairage fût si fort en une saison que l'année suivante, ce groupe de cadres lui fût retiré sans autre forme de procès.

Le troisième groupe que Rolland se devait de relater, était une équipe d'éducatrices expérimentées, qu'il ne pouvait décrire qu'au féminin parce qu'un seul jeune homme faisait partie de l'équipe. Leur mission était de recueillir des enfants placés sous x, avant qu'ils ne soient confiés à des familles d'accueil. Les premières fois où Rolland essaya de former ce groupe, il s'en souviendra longtemps. Parce que parmi ces éducatrices spécialisées, se trouvaient quelques militantes CGT chevronnées ayant considéré que la direction ne leur ayant pas attribué un psychiatre ainsi que leur métier l'exigeait pour remplir leur mission de service public, il s'agissait forcément d'une régression de la qualité du travail et leur travail allait s'en trouver affecté. Elles entreprirent d'emblée de montrer à Rolland, freluquet sous-qualifié, de quel bois se chauffe la professionnelle quand elle attend qu'on lui dise comment catégoriser ce à quoi elle est confrontée. Elles avaient été dures et sans pitié. Mais Rolland s'était arcbuté à sa mission. Il leur proposait à chaque séance et avant tout, de visionner des séquences vidéo. Quelques-unes parmi les plus virulentes, n'avaient pas manqué de réagir. De fil en aiguille, à la force du poignet et en se demandant sérieusement s'il n'allait pas jeter l'éponge, Rolland avait réussi à les persuader toutes que le problème n'était pas les pathologies de sujets ou les familles. Car elles étaient toutes bien armées par leur formation initiale et disposaient d'une solide expérience pour exercer leur métier sans avoir besoin de personne pour cela. Il avait réussi, en leur proposant aussi des textes et des lectures, à les sensibiliser à une lecture des situations de travail. Petit à petit, elles avaient accepté de décrire la réalité de leur travail. Elles y étaient si bien parvenues, qu'à un moment elles avaient été plusieurs à dire « et maintenant, on fait quoi ? » Ils avaient fait ensemble le constat que les films que Rolland leur avait présentés étaient très bien, qu'ils leur avaient fait prendre conscience de beaucoup de choses, mais que le cadre de cette formation ne permettait pas de réaliser de tels documents. Rolland les avait d'abord amenées à réaliser que le principal problème était bien de mettre en débat leur réalité avec ceux qui décident de l'organisation du travail pour agir sur elles. Le groupe avait d'ailleurs réalisé un petit exploit parce que leur collègue de nuit participait à ces séances de formation

pour la première fois. À chaque séance, l'examen des relations entre celles de jour et leur collègue de nuit occupait une partie du travail et cette attention permise, bien mieux que le trop rapide tuilage entre les équipes, avait grandement participé de la construction de ce collectif de formation. Rolland avait ensuite repris l'appel d'offre et le compte-rendu de la première séance entre prestataires, pour leur faire remarquer que lors du bilan de fin d'année, le groupe pouvait venir restituer lui-même sa production. Cette avancée avait permis de poser le problème de ce qu'on pouvait restituer et donner à voir de l'activité de travail. Rolland avait brocardé ces professionnelles de caractère en leur disant qu'il y'en avait assez des textes et des circonvolutions psycho-pédantes. Il avait pris en référence les albums photos touchants qu'elles réalisaient sur le séjour des enfants à destination des familles d'accueil, en leur disant « *vous ne voulez pas faire aussi des photos pour celles et ceux qui décident de votre travail et qui n'en voient jamais rien ?* » Il les avait touchées avec ça parce qu'elles le faisaient sans qu'on leur ai jamais rien demandé, pour elles aussi qui devaient laisser partir ces enfants sans jamais savoir si ce qu'elles leur avait donné serait suffisant pour continuer à vivre, à quoi cela servait et à l'usure à force de n'être qu'un trait d'union entre le drame et la joie. L'idée des photos plaisait à toutes et Rolland avait enfoncé le clou « *vous devriez faire de belles photos parce que ce que vous faites est beau.* » Martine lut un matin à haute voix un texte daté et signé par elle :

Althusser dit "chacun entre dans la vie comme on prend un train en marche." Le séjour en pouponnière est une correspondance. Au cours de ces deux mois, notre pratique est guidée par l'intérêt de l'enfant. L'album photo est là pour témoigner des moments d'intense partage au cours desquels des êtres de chair se sont rencontrés. C'est une rencontre singulière, une construction du lien qui passe par une période d'appivoisement de part et d'autre. Nos interventions font partie de l'histoire en construction de cet être en devenir. Nous sommes les passeurs d'une rive à l'autre, chargées de transmettre, de témoigner du voyage effectué ensemble pour arriver jusqu'à sa famille. Dans la banalité du quotidien, des gestes répétés, des mots qui les accompagnent, pétris d'affectivité et d'émotions, de proximité et d'intimité partagés pour passer du vivre à l'exister. Trouver des repères d'attachement sécurise dans une ambiance chaleureuse et stable et ce pour éviter la privation émotionnelle. Pour cela il ne faut pas réduire l'accompagnement aux soins, mais bien à un investissement et une implication forte des référentes, mais aussi de l'ensemble de l'équipe éducative qui fera tiers, sans exclusivité dans la relation. De la première rencontre à l'hôpital au départ dans sa famille, chaque instant fait l'objet d'un travail de réflexion, d'échange entre les personnels qui interviennent auprès de l'enfant. C'est une implication forte de l'ensemble d'une équipe dans sa vie au quotidien. L'adoption c'est une histoire écrite avant l'accueil de l'enfant dans sa famille et ensuite au quotidien avec lui. Deux histoires de vie qui se conjuguent et ne s'annulent pas. Fonder un véritable lien de filiation qui n'inscrit pas l'enfant dans une dette à ses parents.

Chantal elle, avait lu sur le conseil de Rolland un ouvrage d'Yves Clot *Le travail sans l'homme*³²³. Par défi et par jeu, elle avait demandé « *j'ai eu juste un peu de mal à repérer la différence entre catachrèse et artéfact.* » En juin 2008, il y avait eu la séance de visionnage des photos de leur travail. Rolland avait proposé d'en faire ensuite une sélection puis une séance avait été nécessaire pour en faire un tri par thématiques. Un texte d'appui avait été préparé et le jour de l'évaluation le 27 juin était arrivé plus vite qu'on ne le croyait. Deux éducatrices représentaient le groupe et la mise en scène avait été scrupuleusement préparée avec la responsable administrative. Pour ce premier retour d'expérience avec le nouvel appel d'offres, le directeur du service qui avait impulsé cette démarche innovante était présent avec tout l'aréopage des chefs de services. Il y avait également l'ensemble des intervenants. La grande salle à Valence était pleine comme un œuf et la chaleur étouffante. Les premiers compte-rendu montraient que dans le milieu de la psychiatrie et des psychologues, on avait à peine concédé quelques fioritures pour montrer tout de même qu'on savait entendre qu'un vent de nouveauté soufflait désormais. Sur le fond, le verbiage consistait toujours à catégoriser par types de pathologies selon un discours immuable dans lequel le travail des professionnels n'existait pas plus qu'au temps des religieuses. Chacun prenait bien soin de se démarquer un peu du précédent afin de montrer qu'on pouvait servir un discours vide mais varié. Juste avant que cela vienne à lui, Rolland avait installé devant lui le vidéo projecteur et son ordinateur et la vue de cette technique avait fortement inquiété certains et tordu une bouche d'un mépris profond à une autre. À son tour, il fallut donc se pousser d'un côté et se serrer d'un autre pour accueillir les éducatrices dont Rolland avait noté à leur entrée qu'en une seconde elles avaient noté qui était là et ce que tout cela pesait. C'était bien lourd parce qu'aussi instantanément, leur visage s'était voilé d'un masque de tension blanche. Rolland avait pris soin de présenter la démarche de production d'analyseurs d'un *nous* distinctement détaché et répété. Il avait été très bref en précisant juste que le travail collectif avait amené le groupe à donner à voir certains aspects de leur travail qui faisait débat sans qu'on soit bien sûr que tous parlent de la même chose. La première série de photos avait été prise la nuit où de magnifiques photos des biberons préparés pour les équipes de jour permettaient à la fois d'évaluer la quantité de travail et sa complexité. Les filles avaient pu entendre la chef de service soupirer presque en disant « *je ne croyais pas qu'on faisait autant de biberons la nuit.* » La seconde série de clichés était titrée transmissions, et les filles avaient bien réglé leur binôme et leur discours qui laissait d'abord planer une sorte de question avant de faire défiler les photos sans trop apporter de commentaires afin que les réactions des uns et des autres pussent s'entendre. Il y avait eu cette image d'une porte ouverte

³²³ CLOT Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, op. cit.

sur un couloir noir pour dire que l'éclairage serait peut-être à reconcevoir. Puis celle de ce bloc en plastiques de tiroirs qui faisait boîte aux lettres où les noms des éducatrices étaient marqués à la main sur des étiquettes. Devant l'interrogation sur le sens du cliché après un court silence, elles ajoutèrent que les CDD ou les intérimaires n'avaient même pas cette place malgré les années de remplacement. Les photos de la table de la petite cuisine étaient explicites. Le meuble faisait bureau pour écrire les rapports ou lieu pour téléphoner à part au juge des enfants. On y déposait le courrier et on y mangeait quelques fois quand on avait étudié les cahiers de passage de consignes. Tout cela avait été anodin, d'un quotidien banal mais qui n'avait tellement plus sa place que ce retour était exceptionnel et laissait les uns et les autres dans un lourd silence à la fin. Il y avait eu de magnifiques clichés comme ce pied d'enfant élané d'un corps hors-champ et ce jouet quand le beau n'avait plus de place avec les mots. On avait invité le travail en réunion, dans une plasticité négociée avec un tiers et l'élan de ce groupe respirait dans toutes les dimensions du quotidien. Elles avaient quitté la salle avec quelques mercis maladroits. Le tour de table s'était remis en place. La boucle des pathologies avait repris, avec juste au début une d'hésitation et quelques coups d'œil pour vérifier si la récréation était bien finie. On pouvait poursuivre la psycho-papouille entre soi.

Le quatrième et dernier groupe dont Rolland voulait parler était uniquement composé de secrétaires. Elles étaient heureuses qu'on s'intéresse à elles alors qu'elles n'existaient pas beaucoup dans le travail fait autour des professionnels du social, si ce n'est pour prendre des notes. Elles avaient la dent dure contre ces réunions quand c'étaient pourtant elles qui étaient en première ligne pour l'accueil du public. Rolland les avait mises à contribution pour observer l'organisation des espaces de travail avec des échanges fertiles sur l'usage qui en était fait. Puis elles aussi avaient ramené des photos projetées après la pause avec un vidéo projecteur. Il y avait eu ce cliché d'une annonce, indiquant sur une porte vitrée à l'entrée « *Horaires* » et juste en dessous « *tous les jours* » ! Cette autre où derrière une baie intérieure on voyait 6 personnes, toutes très occupées au téléphone ou en interaction, dans une pièce toute petite et en haut de la vitre sur une feuille A4 « *ACCUEIL* ». Une montrait son bureau à partir de la façade extérieure et les barreaux à la fenêtre dont il avait été longuement question. On voyait défiler de différents lieux du département des couloirs sombres, des salles d'attente minuscules, des entrées avec le panonceau bleu de l'institution. L'organisation des bureaux avec les nombreux outils de travail avait été prise en photo par chacune. Chaque fois, Rolland demandait pourquoi ce cliché puis ils s'engouffraient dans des séries d'explications sur le travail.

Pour cette remémoration, la recherche de Rolland le mettait enfin en présence d'un écrit sur l'adoption de Chantal, éducatrice spécialisée à Valence :

Il était une fois un petit garçon né d'une maman qui ne pouvait s'occuper de lui. Mais qui le voulait heureux auprès d'une autre maman et d'un papa.

Il était une fois un couple qui désirait de tout cœur un enfant, mais l'attente était trop longue... ils se tournèrent vers la Russie.

Ils ne savaient pas alors que tu étais là ! Pourtant, c'est eux que le conseil de famille avait choisis pour toi. C'est avec eux que le conseil de famille te voyait grandir... Je t'ai expliqué tout cela. Et je t'ai dit que cette nouvelle attente ne pouvait être que prometteuse

De retour de Russie tes futurs parents se sont re-manifestés auprès du service d'adoption. Qui les a alors guidés ? Le destin ? Ou déjà un lien d'amour qui vous unissait sans que vous le sachiez ? Qui sait ?

Toujours est-il que la vie vous a fait vous rencontrer car le petit garçon qui leur était destiné est là à les attendre et qu'eux ne pensent plus qu'à lui.

Le petit garçon a déjà une histoire. Le couple a son histoire aussi. A vous trois ; vous allez en écrire une autre : La vôtre... C'est cela aussi, une histoire d'amour.

Au revoir Hugo. Bonjour Alexandre

C'est le prénom qu'ont choisi pour toi ton papa et ta maman... Et, il te va si bien. !

Alexandre : c'est tout plein de douceur et de force aussi.

Avec Michèle nous avons pris beaucoup de plaisir à nous occuper de toi

Éveillé, souriant, tendre, espiègle déjà ...

Nous passons avec bonheur le relai à ton papa et à ta maman. Une grande famille t'attend. Ce sera désormais la tienne et pour toujours.

Soit heureux parmi les tiens petit garçon...

Chantal »

3.3. - VOUS M'ENTENDEZ ?

En 2008, le président de l'association Le Mas à Lyon avait entre autres buts l'accueil de personnes en fin de peine de prison. De nombreuses pressions s'exerçaient sur l'association pour qu'elle regroupe ses lieux d'accueil afin de faire diminuer les charges de personnel, les frais de ses établissements. Or le président avait un avis très favorable sur les équipes pédagogiques et souhaitait donner à voir la qualité des pratiques professionnelles de cette organisation par petites structures. Ainsi, il souhaitait valoriser le travail réalisé en proposant de le faire au Foyer Maurice Liotard, sur les hauteurs de la vieille ville en montant vers Fourvière. Il voulait des éléments concrets pour défendre cette structure de proximité. Un projet de film sur le travail au foyer avait donc été conclu et sa durée devait être d'environ 15 minutes.

Au cours d'un premier rendez-vous sur place, Rolland avait rencontré l'équipe pour expliquer sa démarche. Il proposait de filmer les activités de travail des éducateurs en situation puis de revenir dans un deuxième temps pour échanger à partir des séquences. Le montage final serait une alternance entre travail et prises de parole. Rolland et le cadreur étaient venus à Lyon la veille de la première journée afin d'être opérationnels le lendemain très tôt et pouvoir suivre plusieurs types d'activités dans la journée. Ils avaient accompagné des éducateurs pour les filmer en voiture dans Lyon, au cours d'entretiens ou dans des structures de soin. L'après-midi, ils avaient filmé également des entretiens classiques entre résidents et éducateurs, en face à face.

De retour à L'Isle sur la Sorgue, Rolland avait transféré les séquences sur un ordinateur. Il en avait ensuite sélectionné quelques-unes. Il avait pour cela en tête plusieurs critères tirés de son apprentissage avec sa méthode. Il avait toujours du mal à s'en expliquer parce qu'il ne s'agissait ni d'une grille de lecture, ni d'un canevas. Cette tâche n'était pas uniquement celle d'un monteur et pas seulement le travail d'un analyste. Il avait à l'esprit la première journée passée à Lyon, les locaux, les échanges, l'ambiance dans le réfectoire, avec cette connaissance de l'ensemble de cette petite équipe. Il lisait les séquences en se demandant si elles avaient une chance d'interroger les professionnels. Il avait demandé au cadreur de capter surtout les interactions. Dans ces échanges rapides de signes plus que de paroles, dans l'encadrement d'une porte, à l'entrée d'une pièce, sous un porche, un professionnel de la relation allait trouver à redire. Les scènes tournées dans une voiture renverraient à un côté à côté qui permettait aux mots de s'affranchir des regards. Il y aurait ces visages pensifs, ces attitudes détachées, ces postures campées dont on pourrait se saisir pour parler de distance et de parcours. Il y avait cette manière de garder un bout de travail plus qu'un autre, de porter une attention commune sur un instant, un moment, un fragment. Rolland savait aussi que l'esthétique jouait un grand rôle. La lumière et le cadre pouvaient faire dire là comme à d'autres par le passé « *le travail c'est beau* ». Même sans le dire, les images et le son ramenaient une vision, un point de vue et un intérêt qui devaient autoriser un dialogue. Il avait suffisamment renouvelé cette expérience pour ne plus douter de la présence de ces énoncés parmi les séquences. Il avait la même assurance que le sculpteur qui sait trouver son sujet dans le bois ou la pierre. Il avait si souvent constaté que là où il croyait même que rien ne s'était vraiment passé, il y avait eu cette impression furtive ou un silence étonnant. En fait, s'il avait des difficultés à dire comment il sélectionnait les séquences, c'est que depuis longtemps, il laissait largement faire ses émotions et ses perceptions. Pour Rolland, c'était une question qui tenait de l'oralité. En posant sur *la time line* un point d'entrée et un de sortie, il était déjà dans la parole échangée. Il se transposait dans des interstices détachés de sa conception du savoir et d'une forme de conscience. Il voyait

une zone indéfinie et fertile entre pensée et parole, instable, volatile. Il se refusait à tout retour en arrière car l'instinct qui présidait à ces choix lui semblait relever de la même créativité que le souffle du dialogue.

Pour le foyer, un énoncé se distinguait de toutes les autres. Nabil était un jeune homme avec des vêtements sombres, des cheveux et des yeux noirs. Au début du tournage, il avait la cigarette coincée derrière l'oreille, son front était brillant et il se balançait en parlant. Il grimaçait légèrement pour s'exprimer et sa voix était pâteuse. Il s'adressait sur un rythme un peu chantonnant à une éducatrice qui était à la gauche de Rolland, hors du champ de la caméra « *J'ai trente ans. Ça fait deux ans que je suis réinséré. Puis voilà, je m'en sors dans la vie. Sinon, c'est vrai que c'est pas évident d'accepter de venir ici au départ. Mais après le temps, on s'y fait. Avec le temps on avance.* » Après ces vingt-trois secondes de film, une guitare virtuose tendait des commencements musicaux sur des plans de Lyon en contrebas du foyer, avec le titre du film *Vous m'entendez ?* On pouvait un instant se questionner sur le sujet et la destination de l'interpellation. Mais la voix menue de l'éducatrice absente à l'image, ramenait vite Nabil dans un dialogue plus serré à l'image « *Alors, qu'est-ce que vous avez fait ?... Vous me disiez tout à l'heure.... Je ne l'ai pas su moi !* » L'invitation était tout en prévenances. Rolland n'avait eu pas besoin de se tourner vers la jeune femme pour voir la bienveillance sur son visage car elle s'entendait distinctement. Nabil poursuivait rapidement à la suite « *J'ai refait toute la peinture. J'ai été faire des papiers, avec la Préfecture. Cet après-midi, je fais ma pièce d'identité. J'ai été à la Cotorep aussi. Ils rajoutent de l'argent quand on a un appartement. Je ne le savais pas.* » Sa cigarette n'était plus sur son oreille et on voyait une fumée blanche s'élever doucement en volutes à gauche de l'écran. Il avait jeté depuis le début des coups d'œil rapides vers l'objectif. Mais là, il tournait son visage vers la caméra, regardait en haut vers le cadreur puis redescendît vers l'objectif en opinant « *Vous m'entendez ?* »

D'ordinaire, l'objectif fait peur. Aussi Rolland prenait toujours soin de conseiller d'éviter ce trou noir, proposait son regard et de lui parler comme dans une conversation, sans s'occuper de la caméra. En général il disait du cadreur et c'était un jeu « *vous faites comme s'il n'existait pas.* » Il était arrivé quelque fois qu'une personne se perde ou cède à l'attrance pour voir vraiment si au fond de cette énigme noire on ne trouvait pas comme dans les pupilles, une étincelle ou le signe du vivant. Elle en concevait immédiatement un grand trouble comme face à une foule dans laquelle on se perd si l'on ne s'est pas décidé avant à ne parler qu'à une personne dans les premiers rangs. Il y avait alors quelque chose qui tenait de la folie du siphon. Il devenait alors difficile de reprendre le fil de l'entretien. Mais pour Nabil, c'était bien la première fois où quelqu'un s'adressait directement à l'objectif comme au vaste monde. L'interjection était de portée universelle et n'attendait pas de réponse. Nabil posait un problème

qui avait rapport avec l'être, avec sa substance. Depuis, Rolland mettait ces trois mots sur le même plan qu'un court dialogue dans un film de Raymond Depardon sur les paysans en Lozère, Haute Saône, Ardèche et en Haute-Loire. Une femme demandait sur le pas de la porte « *mais on me filme ? Pourquoi on me filme ?* » Et Depardon répondait du tac au tac « *parce que vous êtes là.* » Cette femme et Nabil avaient pour point commun d'être là. Mais Nabil, en regardant l'objectif, provoquait inmanquablement sur les auditeurs un besoin de réagir. Le marqueur était d'une efficacité sans équivalent. Plusieurs années plus tôt, Rolland avait entendu Daniel Faïta dire que *certaines formes filmiques agissent sur la motricité des dialogues*. Il comprenait bien ce que Daniel voulait dire, ce que cela impliquait d'un point de vue technique, de l'écriture, du genre de film et en sciences du langage. Il en avait aperçu les effets à quelques occasions. Mais avec ces trois mots, ce regard droit dans les yeux, ces balancements et le cadreur qui avait resserré son plan juste avant par une intuition limite, ce « *Vous m'entendez ?* » devenait la démonstration en actes de cette motricité. Pour ce qui concernait les salariés du foyer lors de la deuxième journée de tournage, Rolland ayant vu dès le premier entretien à quel point ce bref passage suscitait discussion et il avait renoncé rapidement à faire visionner d'autres séquences qu'il gardait pour le montage. L'autre constat était que Nabil posait là une problématique centrale de métier et cette expérience lui serait très utile par la suite, comme un principe, pour son travail d'analyste de situations de travail ou de pratiques professionnelles. Il lui faudrait désormais trouver rapidement au cours de ses investigations, la question de métier avec laquelle conduire son enquête. Une question pour entrer en dialogue avec les travailleurs. D'une part, pour faire entendre qu'il allait repartir de leur réalité, qu'il était capable d'aller à l'essentiel comme les grecs de l'Antiquité concevaient l'agriculture, c'est-à-dire d'accrocher le pampre de la vigne aux fils sur la tonnelle afin que les feuilles profitent pleinement de la lumière. D'autre part, afin de conduire la recherche dans un constant aller-retour entre l'accompagnant et l'accompagné, dans un tiré-poussé où l'on n'est jamais vraiment sûr de celui qui entraîne ou de celui qui serait entraîné, pour nourrir cette hypothèse jusqu'au diagnostic. La première à la suite de Nabil dans le film était la directrice, expérimentée et souriante. Elle avait longuement réfléchi avant de prendre la parole après avoir vu Nabil, Rolland se souvient parfaitement de ce beau silence. Elle laissait un peu traîner les mots avant de les lâcher « *Vous m'entendez, et oui... Est-ce qu'on les entend ? De toute façon... on peut s'entendre mais ...* » Là, il y avait eu un blanc que n'importe quel monteur au monde aurait coupé sans même y faire attention. Pourtant, dans ces secondes où Odette Bourgey levait les yeux, regardait loin devant elle une chose qui n'était nulle part dans la pièce ni ailleurs, c'est l'acte de penser qui aurait disparu, dans toute sa beauté, sa suspension interrogative, sa tranquillité paisible :

... Comment je peux dire ça ? À contretemps la plupart du temps. On est avec eux dans leurs désirs. On est avec les besoins, que nous, on croit qu'ils ont. Et puis après, on est dans notre attitude professionnelle, notre éthique. Avec tout ça on devrait en principe créer une dynamique. Mais parfois, on ne se comprend pas, et donc on peut dire, on ne s'entend pas. Il y a souvent une difficulté à lâcher nos propres idéaux, pour accepter de faire un bout de chemin avec la personne, à partir de là où elle est, à son rythme, ce qui demande beaucoup de patience. Cela demande beaucoup de temps. C'est long, très, très long. La plupart du temps, pour les personnes qui sont accompagnées au foyer, quand les choses vont mieux, elles s'en vont. Donc les résultats, c'est pas forcément nous qui allons les voir. Donc, ça peut être très frustrant pour les professionnels. Il faut avoir une certaine philosophie du travail. Un de mes anciens collègues disait "vous faites ce que vous croyez devoir faire, et la cerise sur le gâteau, ça vient ou ça vient pas."

Nabil nous avait fait entrer directement là où on ne pouvait plus bavarder, ni raconter des sornettes. Il fallait penser, il n'y avait pas le choix. D'autant qu'il avait donné le ton et Odette n'était plus dans le temps divisé des hommes, mais dans celui dont l'unité est l'énoncé et le rythme celui des enchaînements et non de la succession mécanique de l'horloge. C'était aussi le temps de la création. On le voyait bien avec Odette qui avançait un argument, le développait pour ensuite le reprendre à la racine dans un nouvel élan. Elle produisait une pensée qui était dans les pas de la précédente, mais en ayant fait du chemin dans la recherche de sa vérité. Le temps détachait les corps de la pression de la pesanteur comme elle permettait à la pensée de virevolter dans la parole. La fraîcheur de ce qui était déposé invitait l'expérience à faire parcours avec le présent :

D'abord, ce n'est pas n'importe quelle équipe ici ! Je suis très contente de travailler avec eux. Ce qui est intéressant, c'est que le doute est permis et la remise en question est fréquente. Par exemple il y a quinze jours, on a tous découvert que l'étymologie du mot ennui, c'est le mot haine. Personne ne le savait. Et du coup, ça donne une autre manière de regarder l'ennui de quelqu'un.

C'était devenu tellement rare dans une vie d'entendre une responsable parler ainsi de la qualité de son équipe, c'était même devenu impossible. Odette dénaturait la tendance d'aujourd'hui au collaborateur dont on se demande tout de suite, collaborer à quoi ? Pour Rolland, l'entendre au moment de l'entretien, puis du montage et la lecture ensuite au début du film, donnait à la visibilité de ce travail modeste et collectif, une valeur inestimable dans le désert des relations humaines. Il donnait à voir et pouvait donner envie :

Quelquefois on me dit "Vous êtes drôlement bien dotés ici". Bien sûr, mais l'équipe fait tout ici, du premier janvier au trente et un décembre, les nuits, les week-ends, etc. Il faut qu'il y ait un certain nombre de personnes, mais aussi que chacun joue son rôle. Le conseil d'administration, le cadre, le psychologue, pour que tout le

monde soit vivant dans sa tête. Tout le monde puisse tenir en fait. Et que du coup on soit, je ne vais pas dire « au top » parce que c'est vraiment se la jouer, mais efficaces, pertinents, inventifs. Ça oui. C'est quelque chose qui est important, et c'est l'intérêt du boulot.

Revenait à Rolland les longs débats inutiles sur la valeur travail, le soi-disant désinvestissement des jeunes, la fin supposée du travail, le *tripalium* des apprentis étymologistes, « *c'est plus comme avant* » ou « *tout fout le camp* ». Le travail devrait être émancipateur, enthousiasmant, enrichissant. Normalement, il permettait de faire partie d'un collectif et un collectif protège avant d'être qualifié de corporatiste. Le film alternait les cadres et soulignait chaque amorce de prise de parole, les silences, l'expression corporelle d'Odette qui accompagnait ses propos. Chaque fragment de discours était un hommage au travail et à la réflexion qu'elle incarne chez le travailleur « *On dira qu'on a les mots de l'alphabet, et après il faut en inventer la langue. Quand on est dans cette démarche-là, à chaque fois ça paye. Du coup, on réduit les écarts, et on produit de l'humanité.* »

Rolland avait fait écouter cette directrice à des travailleurs qui ne savaient plus ce qu'est diriger une équipe avec talent, animer un projet d'établissement en responsabilité. Cette directrice parlait en regardant avec délice ses interlocuteurs, en pensant à ce qu'elle disait et c'était un plaisir de l'entendre, comme d'écouter les éducateurs eux aussi aimantés par l'invité de Nabil. Ainsi Michel décrivant un résidant :

Il est sur le pas de la porte. Comme les gens qui sont sur le pas de la porte chez eux et qui regardent la vie autour. Il y a une tranquillité là... Moi ça m'inspire par rapport à ce que représente le foyer pour ces gens-là. Pour certaines personnes en tous cas qui arrivent à prendre ce qu'il faut prendre ici. Moi, je trouve ça assez fort. C'est un lieu que même les anciens qui ont quitté le foyer depuis quelques temps retrouvent comme ça. Il y a quand même pas mal de personnes qui reviennent voir... J'ai vu des gens, que je ne connaissais pas du tout, qui étaient là il y a des années, qui viennent un peu en pèlerinage. Un monsieur qui était venu avec ses parents, leur montrer où il avait passé un moment de sa vie. Les murs, quoi. Ils sont importants les murs. Ici, il y a des murs et c'est ouvert. C'est pour ça que je trouve très belle cette image du pas de la porte.

Agnès s'adressait à Nabil et à tous les autres résidents :

Oui, on parle beaucoup ici. À mon avis, c'est la meilleure façon de pouvoir exprimer des choses, de pouvoir avoir un peu de distance sur ce qu'on a fait, sur un parcours de vie un peu défaillant. Et puis, de notre position à nous, le fait de dire les choses, ça permet à l'autre de savoir. Ça permet à l'autre de nous connaître. Moi ça m'arrive de dire quand je ne vais pas super bien, quand je suis fatiguée. Je trouve que c'est normal dans nos boulots. C'est peut-être très compliqué, pas forcément

donné à tout le monde. Mais quand on y arrive je pense que le travail est bien meilleur. Et pour nous, et pour eux.

Nathalie précisait à propos d'une personne qu'on avait vu à l'écran « Il faut tout redécouvrir. Quand on a été incarcéré à dix-sept ans, qu'est-ce qu'on connaît de la vie ? Et qu'on sort, qu'on est livré à soi-même. C'est super dur. » Dans la cour en haut des escaliers qui donnaient sur la rue, un moment d'échange avait lieu entre un résident qui allait quitter le foyer et Odette tandis que derrière eux trois autres personnes discutaient. Il est question de ce que l'on prend et de ce que l'on laisse en partant. Après avoir vu cette séquence, Odette avait une nouvelle réflexion « *On devrait trouver un objet qui symbolise cette séparation, cette fin. Je ne sais pas moi, qui rappelle le foyer, qu'ils gardent en eux, au lieu de partir et de nous piquer du matériel. Ce serait plus constructif.* » Odette avait formé l'objet à donner avec sa main, ses doigts joints. Elle l'avait déjà rêvé et certainement discuté avec les éducateurs pour qu'il prenne forme ainsi.

3.4. - IMAGES DU TRAVAIL

En passant sur la route qui allait de Cavaillon vers le nord du Vaucluse, le bâtiment industriel à droite avec le grand parking devant, ne laissait rien deviner de ce qu'on y faisait. Même au niveau du rond-point en bas du pont qui enjambait les voies ferrées, il n'y avait aucun indice de ce que pouvait être l'activité de ce site. Mais en approchant par la route de l'entrée, on pouvait maintenant distinguer les deux marques sur la façade. C'était le genre de logo qui n'était pas inconnu, qui s'était imprimé en mémoire comme tout ce qui est sous les néons des gondoles et, sorti de son contexte, n'existe pratiquement plus. Là comme partout, il fallait passer obligatoirement dans le préfabriqué du gardien pour signer sur un vague cahier, avoir un badge à son nom à accrocher avec une pince qui ne marcherait pas longtemps et qu'on fourrerait vite dans une poche. Puis le tourniquet avalait les corps pour sortir d'un monde et arriver dans un autre. La pression atmosphérique changeait dès qu'on passait derrière les murs de tôle. Il y avait une odeur difficile à déterminer au début, pas désagréable mais forte et persistante. En 2008, on voyait encore à droite du couloir les restes du XX^{ème} siècle. Un accueil désert avec un comptoir qui ne servait qu'à laisser des documents entre le dehors et le dedans, le courrier et quelques appareils de pesée et d'affranchissement. Le nouveau siècle s'était débarrassé de tout ce qui ne participait plus directement à la production. La DRH était descendue accueillir Rolland des quelques bureaux du premier étage qui étaient le plus souvent vides. Ici, on recevait de la viande et on la conditionnait en temps et en heure pour les supermarchés. C'est à partir de la production que tout se faisait, les commandes, les réceptions, les factures. Le reste, c'était

ailleurs. Là, il n'y avait qu'une préoccupation qui était de faire ce que la grande distribution exigeait. Rolland connaissait le milieu de la boucherie. On y maniait de la mort et ça faisait des taiseux. On faisait dans l'économie des paroles et de tous les signes en général. Ils avaient tout réglé rapidement de l'intervention, les dates, les noms et les lieux de formation. Elle lui avait conseillé de garder sa veste « *il fait moins cinq dans les ateliers* ». Puis ils étaient partis vers l'intérieur en passant par un sas où ils s'étaient mis en jetable et en blanc, une blouse, une charlotte et des sur-chaussures. Ils étaient passés par de lourds rideaux plastiques à lamelles transparentes pour déboucher dans un des ateliers. On marchait vite, on se faisait des signes de la tête à peine. Rolland avait rencontré le directeur de production qui le soupesa comme on passe la viande à la bascule tout en l'examinant avec attention pour savoir déjà, comment on allait la jeter sur le billot pour la découpe. Il lui avait dit qu'on commençait à 6 heures et Rolland aimait ça, répondre avec le même sourire pour demander si c'était possible d'arriver un peu avant. Toujours en le toisant froidement, il avait émis des doutes en faisant une moue dubitative sur l'accord des filles pour se laisser filmer. Rolland n'avait pas bougé, même d'un cil. Un chef d'équipe était venu se présenter rapidement pour expliquer qu'il formait les équipes le matin en fonction de la production à faire. On s'était concerté sans même un regard pour Rolland afin de savoir s'il ne fallait pas en parler tout de suite avec les opérateurs car la pause allait avoir lieu. D'ailleurs, les machines s'arrêtaient les unes après les autres. Sans que la décision fût prise, on avait retenu celles et ceux qui passaient. On avait appelé les autres et subitement, cela faisait un groupe. La présentation avait été très brève par le responsable de production et Rolland s'était vite décidé à ramasser en quelques points ce qu'il voulait faire et surtout pour se sortir les tripes à convaincre en si peu de temps qu'il s'intéressait à eux et à leur travail, qu'il était là pour ça. La mise à l'épreuve avait dû fonctionner. On s'était tout juste dit au revoir et le projet de formation pouvait débuter. Rolland allait pouvoir reprendre les choses par le bon bout.

Parce qu'au début, il y a quelques mois, la première rencontre avait eu lieu avec le directeur de cette unité de L'Isle sur la Sorgue. Et il n'était plus là maintenant. Le groupe faisait un investissement important en automatisant le conditionnement. Le directeur avait évoqué son souci de former l'encadrement car il prévoyait que les problèmes d'adaptation se situeraient là. À cette demande qui l'intéressait, Rolland avait argumenté que les formations habituelles pour les managers concernaient presque uniquement le comportement alors qu'il ne voyait pas pourquoi, ici comme ailleurs, on ne devait pas s'intéresser à l'activité de travail. Cette activité était certes spécifique puisqu'elle consistait à conduire d'autres activités de travail. C'est justement pourquoi, Rolland avait proposé de partir du travail des opérateurs. Ce travail du travail était en mutation, mais il fallait d'abord savoir de quoi il s'agissait pour former ensuite. Ce directeur avait tout de suite été partant pour cette démarche. Entre temps, le groupe avait été

racheté et le directeur était parti. Le directeur de production qui était arrivé récemment faisait maintenant office de directeur de site et Rolland s'était même demandé si le projet n'allait pas partir à la poubelle. Mais le projet avait été accepté par l'organisme de formation pour son aspect innovant.

Il était donc arrivé un matin très tôt avec le cadreur pour filmer le travail. Dès la formation des équipes, Rolland avait demandé aux opératrices et à quelques autres s'ils voulaient bien qu'on les filme et leur faisait signer tout de suite une autorisation en leur donnant des compléments d'explication. Comme d'habitude, le pronostic d'un directeur ou d'un responsable ne résistait pas à la réalité. Les travailleurs étaient très heureux qu'on s'intéresse à eux. On installait donc le micro-cravate d'abord à Catherine et le cadreur faisait ses plans. Rolland se tenait en arrière et observait avec attention le fonctionnement des lignes de conditionnement. Il allait voir pourquoi on faisait ceci ou cela pendant un court instant et demandait souvent des précisions. Un chef d'équipe s'arrêtait pour lui parler. Il allait voir le cadreur et lui proposait de changer de plan. Il voulait un plan sur le regard de Catherine qui circulait avec une fréquence élevée entre les barquettes, l'écran et le tapis en amont. Une autre fois, il avait fait vérifier que le plan durait assez sur les mains gantées de coton blanc. On avait ensuite filmé Nathalie également étiqueteuse. Le cadreur faisait ensuite des plans de coupe sur les lignes ou des opérations de manutention annexes. Ils avaient continué comme cela tout le matin avec Dorian entre les ateliers et les frigos, puis avec Samir et Laurent à l'allotement dans un autre bâtiment. Le froid était difficile à supporter quand on n'était pas habitué et tout le monde avait du mal malgré les épaisseurs de vêtements. À la fin de la matinée, ils avaient fait le point avec le cadreur sur les personnes qui devaient être filmées et toutes l'avaient été. Il avait vérifié les images et le son sur les enregistrements et cette première phase de tournage du travail des opératrices et opérateurs était terminée.

C'est Rolland qui avait sélectionné de courtes séquences de travail pour la phase suivante. Les images étaient parfaites dans cet environnement aux couleurs vives et le son presque surréaliste tant il traduisait le détail de l'activité et les bruit de fond. Ils s'étaient donc installés quelques semaines plus tard dans une petite salle de réunion en haut et au-dessus de l'accueil. Il y avait avec l'écran plat, le magnétoscope, les deux micros avec les pieds de table et le cadreur avait installé deux caméras pour pouvoir faire au montage des coupes sur la parole. Lorsque les opérateurs entraient, ils avaient un petit temps d'arrêt en découvrant le matériel. Mais Rolland posait quelques mots sur cette surprise et tout reprenait sa place dans l'instant. Dès qu'ils étaient assis, leur regard reprenait par le détail l'énumération du matériel et cela se transformait en une attention pour le travail, bénéfique pour leur travail. Il s'était engagé avec la direction pour ne garder chaque opérateur qu'une heure et c'est le genre de pari que Rolland était capable de tenir

avec l'expérience. Il avait dit au directeur de production « une heure mais hors taxes !... Une heure de séance pour moi, sans compter le temps de venir et de remettre les équipements. » Rolland prononçait juste quelques phrases sur la méthode. Dès que l'image de leur travail apparaissait dans cette belle réalisation à l'écran, ils étaient saisis. Leur regard devenait d'une attention aigüe. Ils avançaient la tête en avant. Leurs corps se tendaient. Rolland se tenait à côté d'eux, pouvait les observer et arrêter le défilement selon ce qu'il ressentait. Ils étaient là, tout entier à l'activité.

Pour regarder les images de son travail, Catherine s'était accoudée sur la table avec les mains jointes. Elle voulait tout voir et ses yeux balayaient l'écran dans tous les sens. La séquence commençait par des vues d'en haut, le cadreur étant monté sur les passerelles. Les gaines gonflées de la climatisation accrochées au plafond de l'atelier par des attaches claires étaient reprises d'un même vert par des carters ou des guides de tapis en téflon. Une autre couleur vive dominait cet espace immense avec le rouge des caisses carrées de barquettes qui s'alignaient en deux hauteurs sur les tapis roulants d'alimentation des postes. Ces deux couleurs étaient apaisées à l'image, d'abord par le brun doux des cartons qui tombaient des guides en coulées ou étaient empilés derrière les opératrices. Puis par le gris des rouleaux des tapis ou les fils d'acier des goulottes. Enfin, il y avait les formes blanches et rondes des opérateurs devant leurs écrans, afférés et le visage penché vers leur tâche. Les images étaient plus vives que la réalité. Si Rolland s'était laissé aller à la mode de la mal nommée *réalité augmentée*, il aurait pu dire de ce tableau qu'il était plus réel que la vue ordinaire. Mais il savait que l'image avait tendance à saturer le réel et cet effet se transformait systématiquement en étonnement pour les travailleurs. Pour le cas, l'impression de détail était dopée par le son pris sur le micro-cravate de Catherine. À cette vision d'ensemble, il ramenait le trouble d'une écoute à partir du poste. On entendait les caisses qui cognaient sur les rouleaux, au second plan les cartons qui tombaient en bruit sourd et saccadé, l'air forcé dans les gaines. Le son était donc inversé par rapport à l'image. Les opératrices se voyaient de loin et s'entendaient de près. Le résultat était étonnant pour une personne non-avertie. L'image se rapprochait ensuite des opératrices avec des alignements de visages sur les sept lignes de conditionnement. Les barquettes défilaient en plan fixe sur les tapis de déchargement et la vitesse faisait alors son apparition. On voyait ensuite plusieurs opératrices travailler. La caméra cherchait d'un poste à l'autre, des mains gantées de coton aux faces emmitouflées par des écharpes. Enfin, les plans de Catherine se succédaient. Plusieurs fois, Rolland avait placé son doigt en face de la petite touche pause de la télécommande, Catherine ayant eu un léger recul dans sa posture. Mais elle avait été immédiatement reprise par une nouvelle séquence et avait donné à son corps une tension toujours plus grande. Il s'était pourtant décidé à interrompre la lecture sur une vue de dessus.

Catherine lui avait lancé un coup d'œil de colère pour voir s'il ne voulait pas laisser filer encore le film. Mais non, Rolland posait une question sur le type de produits dans les barquettes. Il voulait ouvrir le flot des paroles. Elle répondit qu'il s'agissait de côtes de porc et il avait remarqué à voix haute que cela allait vite. Elle confirma d'un oui fatigué avec la tête et la caméra du montage final la montrait alors de face « *la fille elle envoie aussi, donc ça va assez vite.* » Rolland reprenait immédiatement en lui demandant ce que signifiait « la fille elle envoie » et notait que les barquettes s'accumulaient vite sur le tapis : « je suis tombée avec une fille qui travaille vite donc il faut essayer de suivre. » Rolland lui demandait ce qui était le plus fatiguant pour elle : « c'est de rester toujours debout. Parce qu'on bouge pas en fait. Que vous soyez à la mise en cartons ou à envoyer, on bouge plus comme avant. Avant on allait chercher nos produits. Maintenant tout arrive à nous. On ne bouge plus alors on a mal aux jambes, le dos. » Rolland lui demandait ensuite de décrire son poste avant l'automatisation « *ça nous permettait de marcher, de bouger beaucoup plus que là.* » Catherine faisait également référence au changement d'horaires, en journée avant, quand il fallait se lever maintenant à 4 heures ou 4 heures et demi du matin avec cet euphémisme souriant « *c'est un peu fatiguant.* » En voyant l'image arrêtée sur l'écran, Catherine dit « *on ne force plus. Avant la fatigue n'était pas la même.* » Rolland continuait de la questionner sur les *changements* « *j'ai mal aux jambes et au niveau des cervicales, mais avant je n'avais pas mal comme ça. J'avais moins mal. Ou si peu que j'avais mal, c'était différent. Je préférais avant.* »

Le film de Nathalie, également à l'étiquetage, était plus court. Les plans de départ sur son travail donnaient un autre rythme, plus posé. Elle avait gardé sa charlotte et tournait son visage vers Rolland « *c'est bruyant. On entend les cartons tomber. Il faudrait peut-être qu'ils mettent des feutres en bas des réglettes. Quand il n'y a plus de cartons et que d'un coup ils arrivent tous, c'est infernal.* » Elle aussi comparait avec l'organisation passée « *on ne bouge plus, on fait toujours le même geste. Donc les filles, problèmes aux mains, aux poignets, aux jambes, au dos surtout parce qu'on est immobiles.* » Elle se regardait toujours travailler en donnant un grand sentiment de lassitude « *avant, on pouvait parler avec la personne à côté alors que là on ne parle plus. Donc on est obligées de se concentrer sur nos produits et sur les caisses.* »

Le troisième film de Dorian était bien plus long parce que son travail est plus complexe. Il faisait des petites commandes en travaillant seul, directement dans les frigos. Il s'exprimait beaucoup par des silences. Il avait la figure toute ronde et des yeux joyeux. Cela l'amusait de décrire son travail et souvent, il ne finissait pas ses phrases et poursuivait avec des sous-entendus décalés ou des mimiques. On le voyait faire des caisses avec des sachets de viande, selon un ordonnancement complexe. Il allait à l'écran pour valider des opérations, récupérait les étiquettes à l'imprimante et les appliquait sur les sachets qu'il distribuait rapidement dans

différentes caisses vertes. Il était très attentif à son film et secouait légèrement sa tête en fonction des tâches « *là, l'ergonomie de travail...* » Il se tournait vers Rolland avec un regard en coin, soufflait avec le nez, souriait légèrement, haussait ses sourcils vers Rolland qui demandait des précisions « *tu poses ton truc ; t'appuie sur l'écran ; tu vas de l'autre côté pour attendre l'étiquette ; tu reviens là ; tu mets ton paquet dans la caisse ; c'est pas rapide...* » Il secouait la tête, il était très expressif « *quand tu as beaucoup de kilos à faire...* » Quand Rolland demandât qui avait décidé de disposer les palettes comme cela « *Non ! C'est un truc qui s'est fait dans l'urgence.* » Il siffla à la fin de sa phrase et ajoutait « *on pose ça là et débrouille toi...* » Lui comme Samir et Laurent parlèrent de la production quotidienne « *Quand tu arrives en bas de l'escalier, il y a un panneau avec écrit le tonnage qu'il faut faire et les différentes opérations ou conditionnements. Aujourd'hui, il y avait 95 000, c'est pas mal. Surtout avec des machines qui ne marchent pas.* »

Samir était très précis sur sa manière de constituer les départs sur les quais. Il expliquait comment il organisait les commandes pour différents clients de la grande distribution. Il montrait avec sa main et expliquait comment il s'organisait. Il choisissait les colis de carton en bout de rail et les déposait sur les palettes. Rolland lui faisait remarquer qu'il changeait constamment de tactique « *j'essaie de trouver la meilleure.* » Samir n'était pas bavard mais on voyait à l'image qu'il était beaucoup plus efficace que ses collègues. Sans attendre que les colis arrivent en bout de tapis, il anticipait quand ils passaient près de la palette où ils devaient être mis pour faire moins de chemin. En fait, il ne tenait guère compte de ce que lui proposait l'ordinateur.

Laurent faisait le même travail ce jour-là. Il comparait la nouvelle organisation et avant, quand il fallait mémoriser les clients et faire les commandes. Maintenant, c'est l'ordinateur qui indiquait les emplacements des colis étiquetés sur le quai « *c'est plus facile pour les intérimaires.* » Un plan montrait le tableau des productions pour la journée que chacun découvrait le matin en début de journée. Il changeait de ton et de posture « *l'indicateur nous dit qu'aujourd'hui on avait 95 000, soit plus, soit moins. Tout dépend, c'est une estimation.* » Quand Rolland lui demandait si ce nombre déterminait l'heure de départ l'après-midi, il mélangeait sur son visage un sourire crispé et adressait un message tendu vers la caméra en rassemblant tout son courage « *C'est un sujet... on ne sait jamais quand on part et ça c'est, c'est très, très, très, embêtant.... Pour prendre les rendez-vous et tout, on ne sait jamais à quelle heure on finit...* »

À Catherine, Nathalie, Dorian, Samir, Laurent, Rolland avait fait ensuite visionner à chacun son montage final pour vérifier avec eux que des paroles ou des images ne soient pas

de nature à leur nuire. Il leur remit plus tard à chacun un DVD où les 5 montages de *L'outil de formation des chefs de ligne* représentait plus de soixante-cinq minutes de montage vidéo.

3.5. - TRAVAIL DES IMAGES

Les séances de formation de l'encadrement furent donc programmées en deux groupes. Dans la salle de réunion du rez-de-chaussée à l'entrée du site, ils s'étaient tous installés avec leurs blouses blanches autour de la table carrée. Pour chaque séance, ce fût le même scénario. L'introduction qui consistait pour Rolland à rapidement expliquer la méthode utilisée ne les intéressait pas et ils avaient pour habitude de le faire savoir sans ambages. Rolland savait qu'il n'avait pas le temps de diffuser tous les films. Il avait donc le choix. Cette vague distinction qui s'était imposée à lui peu avant, il tenait à ce qu'elle reste intuitive parce qu'elle se basait sur une grande quantité de données qu'il avait retenues depuis le premier jour de ce projet. Par exemple, lors de la visite initiale des ateliers avec la DRH, il avait bien entendu un chef d'équipe affirmer qu'il formait l'équipe le matin. Son corps avait même dit plus que cela. Il avait affirmé que cette prérogative n'était que de son ressort à lui. Et en gardant son regard dans le sien, l'espace d'un instant, Rolland avait cru entendre qu'on le lui contestait et cette opposition venait bien sûr des opératrices. Or, Rolland avait vite vu qu'un nombre important de variables étaient à prendre en compte en un temps très court. Dans ce moment, les filles étaient très habiles à lui imposer leurs équipes, tout en lui laissant l'impression que c'est lui qui décidait.

Rolland avait donc choisi que le dernier à visionner ensemble serait celui de Catherine parce qu'il contenait la séquence de l'intervention d'un chef d'équipe sur la ligne en panne. C'était aussi là où les conditions de travail étaient les plus difficiles et où ne tarderaient pas à apparaître des troubles musculo-squelettiques. Le film de Dorian était un peu trop long, il restait donc ceux de Samir ou de Laurent. Rolland ne réfléchissait qu'à cela durant ces premières minutes de la matinée. Il montrait quelques images de présentation en regardant attentivement ce qui se passait. Cela l'avait tout de même amené à changer d'avis pour un groupe et passer Dorian en se disant qu'il l'interromprait avant la pause s'il le fallait. Il fallait tenir compte que ces personnes étaient debout depuis quatre heures du matin, qu'ils passaient de moins cinq à dix-huit degrés, du bruit à une ambiance calfeutrée, de la tension à la réflexion. Tout cela pouvait les amener à s'éteindre et il fallait donc donner une dynamique à la séance. Il avait commencé l'autre groupe par le film de Samir qui était assez technique. Ils étaient tellement sous pression de leur travail que beaucoup ne parviendraient qu'après un long moment à se détacher de leurs préoccupations. Ils réagissaient avec agressivité à ce qu'ils voyaient et entendaient de la part des opérateurs. D'abord par des réactions qui se lisaient dans leur

comportement bien qu'ils soient habitués à les dissimuler. Tout de suite était apparue une hostilité par rapport aux opératrices et aux opérateurs. Il s'agissait d'une colère sourde qu'apparemment ils entretenaient entre eux « *le boulot, ils le voient !* » Mais Rolland avait senti que cette réaction n'était pas uniquement dirigée contre ceux dont ils étaient chargés de conduire l'activité. Ils donnaient l'impression d'être placés dans des conditions impossibles. Rolland supposait qu'à les fréquenter régulièrement, ils ne tarderaient pas à aller sur le terrain politique, sociétal ou entrepreneurial. Il faisait tout pour ne pas laisser filer de ce côté parce qu'il lui semblait qu'alors, ces séances de formation lui échapperaient. Il y avait une grande violence, à peine contenue et qui ne demandait qu'à se déverser. Mais dès la fin du premier film, Rolland faisait circuler la parole de l'un à l'autre pour vérifier que là comme dans beaucoup d'entreprises, dans les institutions publiques ou associatives, l'encadrement intermédiaire était en panne d'autorité. Le détail du travail qui leur incombait était pris en charge par des systèmes d'information dont la logique leur *échappait* « *je ne sais pas comment le travail se répartit dans l'équipe.* » Ils étaient plutôt jeunes, peut-être de trente-cinq à quarante-cinq ans, avec des parcours variés. Certains avaient un BTS en agroalimentaire, d'autres étaient arrivés à ces postes par l'expérience. Ils affirmaient comme une impossibilité « *le management ça ne s'apprend pas.* » Rolland l'entendait comme un constat, on ne l'apprenait pas. Ils auraient pu être uniquement sur le contrôle du travail, qui se faisait par le résultat. Mais, ils intervenaient constamment dans les processus de fabrication car il y avait des pannes et une multitude d'éléments qui étaient mal ou pas pris en compte par l'informatique. En fait, l'automatisation leur avait pris une grande part de leur ancienne activité. Au travers de leurs réactions, on entendait que n'étant plus assez insérés dans la production comme par le passé, ils étaient repoussés à la périphérie des activités productives et leurs interventions sur l'ancien mode d'une compétence technique élevée se trouvaient le plus souvent inopportunes ou à contretemps. On le voyait avec le film de Samir qui révélait l'organisation des espaces et des flux. En fait, Rolland s'était fait expliquer précisément ce système dans les ateliers et les frigos. Chaque colis de viande avait une étiquette qui correspondait dès le conditionnement à une commande. Il existait sur les quais une organisation virtuelle de l'espace par palettes. Puis ces commandes qui partaient dans la journée en camion vers le client. Entre temps, on les stockait dans des emplacements en flashant les étiquettes de produits et celle du rack où elle attendrait son expédition. Rolland avait très souvent constaté que même pour les têtes qu'on disait bien faites, quels qu'en soient les niveaux, la lecture d'un plan ou d'une abstraction quelconque pouvait révéler des difficultés surprenantes, même des impossibilités d'accès. Quelquefois, le directeur de production voulait donner un coup de main en prenant un chariot pour désengorger les palettes de départ sur les quais. Pour cela, il fallait en retirer sur les racks

et il ne prenait pas le temps de flasher ce changement. L'emplacement du rack se trouvait donc vide dans la réalité mais occupée pour le système informatique. Quand plus tard, un autre opérateur amenait une palette à cet endroit, le système lui refusait l'accès. En fait, il créait un désordre dans les emplacements numériques, que les opérateurs peinaient beaucoup à résorber. Pour les chefs d'équipe également, ils n'étaient plus assez en production, trop absorbés par la gestion pour résoudre les problèmes qui se posaient en pratique. Le directeur avait donc eu raison quand Rolland constatait qu'en pratique les opérateurs étaient bien plus qualifiés que l'encadrement sur la logique de fonctionnement de l'ensemble des flux.

Avant le film de Catherine, Rolland précisa qu'il pouvait arrêter la lecture ou revenir en arrière pour reprendre une séquence. Puis Rolland éteignit l'éclairage. Il s'était placé à côté de l'écran de façon à avoir le groupe dans son champ de vision en levant la tête. Après 5 minutes du film, avec séquence du balai, il baissa la tête et tourna son visage vers le groupe pour montrer qu'il ne faisait qu'écouter et mieux voir d'éventuelles réactions. Il posa sa main sur la télécommande et cela ne leur échappa nullement.

La goulotte des cartons était vide et on entendait Catherine appeler le chef d'équipe « Mac-Do, Mac-Do, mon carton est coincé. » Le chef d'équipe arriva avec un balai. Il essayait de décoincer le carton qui était de travers et n'y arrivait que péniblement. Dans le film, Rolland demandait ce qui se passait « *un petit carton était mis dans la goulotte des moyens et il a coincé. Les autres cartons ne peuvent pas descendre.* » D'autres cartons descendaient et se coinçaient à nouveau. Le chef d'équipe les remettait dans le bon sens avec le balai. Rolland alimentait la conversation sur la difficulté de descente des cartons dans les goulottes et Catherine précisait « *surtout pour les petits. Parce qu'apparemment la machine, pour les petits, ne dépose pas assez par rapport à ce que nous on peut en prendre.* » Le visage songeur de Catherine apparût à l'écran « C'est vrai qu'il y a toujours... quelques petits problèmes. » Mac-Do arrangeait les cartons jusqu'en bas de la goulotte « *ce matin c'est pareil, il a été nous chercher des palettes parce qu'on avait plus de cartons. Donc, ils sont là pour nous aider.* » Rolland demandait si les chefs d'équipe étaient à proximité des lignes et Catherine réagit vite « *non, pas toujours. Parfois, il faut les appeler parce qu'ils sont dans le bureau qu'ils ont dans le fond là. Mais en général, on les appelle et ils viennent.* » Mac-Do repassait devant la caméra avec son balai pour partir. Il jeta un coup d'œil à la caméra. L'image du film montrait le visage de Catherine de face et en plan serré quand Rolland lui demandait comment elles faisaient quand ils étaient dans leur bureau « *On... on crie un peu...* » Elle riait en regardant Rolland du coin des yeux, puis le cadreur et en rigolant franchement « *on crie un peu fort ou sinon il y a quelqu'un qui se déplace. Mais en général...* » Rolland lui demanda pour quelles autres raisons elles appelaient le chef d'équipe et Catherine réfléchît « *c'est vrai qu'on les appelle moins qu'avant.* » *Le sujet la*

mobilisait et elle répéta « c'est vrai qu'on les appelle moins qu'avant. » Elle enchaînait « Avant, c'est eux qui nous amenaient des commandes, tout ça, donc on les voyait beaucoup plus. » Il restait 3 minutes de film et Catherine comparait toujours les situations avant et après l'automatisation. Elle regrettait de ne plus avoir de repères sur l'avancée de la production dans la journée « on ne sait plus du tout où on en est. On envoie ce qu'il y a dans les bacs et puis voilà. On se sentait un peu plus utiles que maintenant. On avait un peu plus de responsabilités. » On voyait maintenant quatre opératrices discutant pendant un long arrêt qui avait eu lieu le matin du tournage. Le contraste était frappant entre Catherine parlant des objectifs de production de la journée, de sa fin variable et des images d'attente. Puis son visage « Il ne faut pas oublier que vous avez une vie de famille aussi à côté. Quand ça marche bien, on se dit qu'on va partir de bonne heure. » Elle opine de la tête en conclusion « le but s'est de partir de bonne heure aussi... »

Le film terminé et la lumière des néons revenue, ils ne savaient pas trop par quel bout le prendre. Il y eût un long silence avant de reprendre des remarques de Catherine sur cet avant/après qu'ils n'aimaient décidément pas. Rolland avait vu un ou deux chefs d'équipe regarder l'heure et certainement en conclure qu'il serait difficile de jouer la montre jusqu'à la fin de la matinée. Ils avaient donc commencé par des réactions épidermiques. Rolland essayait d'avoir au moins une prise de parole par personne et au besoin, il insistait. Il avait essayé d'orienter le débat vers leur activité par rapport aux opératrices en évitant toute comparaison. Il se souvenait qu'avec un groupe en particulier, il sentît qu'on ne voulait pas parler de l'organisation pour ne pas être amené à critiquer l'entreprise, ni parler de leur travail pour ne pas révéler de difficulté. Rolland avait attendu jusqu'à un moment où il avait recalé le film sur la séquence avec Mac-Do. Puis il leur avait dit, sans chercher à masquer son ironie « *il faut une habilitation particulière pour utiliser un balai chez vous ?* » Ils avaient encore poursuivi sur le mode infantilisant en justifiant ce choix pour éviter que les opératrices ensuite montent sur les passerelles. Mais ce moment de tension avait eu la vertu de délier les langues. Ils avaient dit quelques appréhensions du genre « on n'est pas des assistantes sociales » ou en évacuant le problème du balai « *une modification est programmée pour bientôt.* » Petit à petit, des remarques intéressantes sur leurs pratiques étaient soulevées. Entre leurs expressions, Rolland avait tout de même fait remarquer que les opératrices qui étaient à l'étiquetage se plaignaient de problèmes physiques. Il leur dit qu'il avait fait visionner ce passage à un spécialiste de santé au travail et son diagnostic sur l'apparition de problèmes articulaires était sans appel « *Et quand se présente une ou deux occasions de bouger pour décoincer un carton ou recharger un rouleau d'étiquettes, vous intervenez !* » Il avait fait remarquer que la comparaison des situations avant l'automatisation et après, était un moyen pour les opératrices de verbaliser sur leur activité.

Rolland avait même poussé jusqu'à dire que la fameuse *résistance au changement* ne se vérifiait pas forcément. Mais c'était des taiseux. Il est vrai aussi que partout, le problème de l'encadrement de proximité était soulevé et qu'on prenait souvent l'air grave en fronçant les sourcils. Mais il n'y avait peu ou pas d'études sérieuses sur le sujet. En France, on pensait « la fonction fait l'homme » et dans la grande tradition machiste du bizutage, on laissait cette population de travailleurs souffrir en attendant. D'autant qu'elle souffrait en silence.

3.6. - ÉLOGE DE LA METHODE

Lorsque Rolland avait dix-sept ans et qu'il était en BEP d'électromécanique à Avignon, il avait appris à dépanner une installation électrique grâce à des cours de logique et des exercices pratiques. Il pouvait donc utiliser un voltmètre et mesurer des potentiels sur un circuit. Il arrivait ainsi à déterminer où était une panne par déduction. Quand il a été salarié, cette base lui était essentielle et il a pu perfectionner ses outils de dépannage et de déduction.

Après ses cours d'ergonomie puis son DESS, il avait pu constater que personne ne s'inquiétait de savoir comment un intervenant, expert ou consultant, allait faire son travail s'il était recruté sur la base de son diplôme. On considérait plus ou moins, semblait-il, qu'intégré dans une équipe, le spécialiste acquerrait progressivement les outils de ses confrères. Il faut bien constater que cela se passait comme ça quelques fois. Encore que Rolland avait toujours été en quête de méthodes car le problème s'était posé à lui lorsqu'il avait été syndicaliste. Comment faire dans la pratique ? Pas plus qu'il ne suffisait de savoir qu'une lampe ou un moteur ne fonctionnaient que si on leur appliquait la tension nominale, on ne pouvait être syndicaliste qu'avec des idéaux de justice, en ayant une attitude fraternelle avec les travailleurs et hostile aux patrons. L'écart entre le travail prescrit et le travail réel ne pouvait pas être un viatique suffisant pour être analyste de situations de travail. Il se souvenait qu'en 2001, quand il se demandait comment poursuivre sa carrière, une amie lui avait dit « *pourquoi tu ne ferais pas consultant ?* » La scène se passait dans une Renault blanche et ils allaient à une réunion syndicale. Il ne savait plus très bien ce qu'il avait répondu à Nelly mais si elle lui avait dit astronome, l'effet n'aurait pas été différent. Le mot consultant lui avait résonné dans la tête et il ne voyait vraiment pas pourquoi on serait venu le consulter. Pourtant, il s'était progressivement intégré à des équipes d'intervenants, avait été expert ou formateur. La question de Nelly lui revenait de temps en temps. Mais il s'était rapidement aperçu que pour réaliser un rapport d'étude, on n'était pas plus bavard sur la méthode que pour écrire un mémoire ou une thèse. Il lui avait semblé qu'il y avait un type de non-méthode qui consistait à accumuler des entretiens et des données puis le temps venu de la remise du document, de laisser au temps et à

la pression le soin d'organiser les choses. Il y avait toujours celui qui présenterait la facture à la fin pour surgir à ce moment-là et ordonner les contributions. On trouvait les cabinets très structurés pour qui le rapport était un produit qui devait correspondre à une attente du demandeur. Ils disposaient de plus en plus d'applications informatiques pour produire des analyses chiffrées et les graphiques qui plaisaient tant aux entreprises sur les diaporamas. En 2005, Rolland avait fait partie d'une équipe très expérimentée et compétente pour une expertise d'un centre d'ingénierie dans le nucléaire à la suite d'évènements dramatiques. Une première série d'entretiens avait été non-directifs pour comprendre l'organisation du travail et déterminer des problématiques d'étude. Une réunion de concertation des consultants avait permis ensuite d'élaborer une trame d'entretien avec des indicateurs à collecter. Le manque d'outil n'avait pas permis de pousser assez précisément cette démarche mais il avait semblé à Rolland que l'investigation et la qualité des analyses en avaient bénéficié. Il y a quelques années, lors de son mandat de syndicaliste dans ce même groupe, il avait entendu que ce rapport d'expertise était, dix ans après, toujours un document de référence pour les syndicats. Mais il avait aussi connu des expériences de galère où on était censé donner des conseils sur l'organisation du travail dans de grandes entreprises et dans l'incapacité d'organiser son travail ou celui d'une petite équipe. Cela n'échappait pas à leurs interlocuteurs et Rolland trouvait la situation assez terrible. Il voyait bien qu'en l'absence de colonne vertébrale à l'étude, chacun partait dans les entretiens en face à face en se construisant son idée sur la demande et le diagnostic. Ensuite, il était pratiquement impossible de faire une synthèse et on se rangeait au plus petit dénominateur commun qui consistait à prendre le vent des grandes tendances. Dans le meilleur des cas, une place était laissée aux *verbatim* des travailleurs avec plus ou moins de talent dans l'agencement entre paroles et diagnostic. L'ensemble avait ainsi une connotation moins photocopiée. Il avait impulsé, chaque fois que c'était possible, des entretiens collectifs, en avait tiré de nombreuses conclusions. Il avait pu s'apercevoir que dans un groupe de travailleurs, la prise de parole était de nature bien différente. On faisait attention à ce qu'on disait alors qu'en face à face, les dérives étaient toujours possibles. Il fallait que l'animation repose sur un postulat clair afin que la circulation de la parole s'enrichisse d'un à l'autre. Il fallait beaucoup d'expérience, du travail et de la conduite de ces entretiens dans des groupes restreints de 5 à 12 personnes. En dessous de 5, le collectif ne prenait pas. Au-dessus de 12, il n'y avait plus suffisamment de temps de parole pour chacun dans des séances d'une heure à une heure et demie. Rolland avait beaucoup animé de séances collectives, avec quelques fois la présence d'une ou de plusieurs caméras et des groupes difficiles, dans des conditions matérielles impossibles au début. Il avait ainsi élaboré une forte expérience et arrivait pratiquement toujours à faire exprimer des personnes qui s'étonnaient elles-mêmes de leurs apports. Au fil des études, Rolland en était donc arrivé à

structurer des phases d'étude. Dans un premier temps, il rencontrait les demandeurs en entretien et essayait de voir quelques professionnels dans les métiers de l'entreprise. Il collectait les données et commençait à se faire une idée de fonctionnement et de l'approche à réaliser car il fallait tout de suite négocier un planning d'entretiens dans le temps qui était imparti. Dans un deuxième temps, il allait faire des observations sur l'activité de travail. Il s'appropriait les processus de fabrication et les lieux de travail. Il voulait voir les produits ou les services, toucher, peser, sentir. Souvent, il allait très vite dans les postes de matin ou de nuit. Pour une société pharmaceutique, il s'était embarqué avec des visiteurs médicaux à Aix-en-Provence et à Montélimar. Il avait passé la journée dans des salles d'attente puis à vite filer sur le parking avec la voiture car l'autre médecin allait bientôt fermer. Pour un projet international d'hôpital à la frontière espagnole, il avait observé de nombreux passages de consignes entre les équipes puis était resté à discuter avec un infirmier de nuit. A Poissy, un taxi était venu le chercher à 5 heures du matin à l'hôtel pour aller à l'usine dès le démarrage des lignes et la DRH lui avait trouvé une tête très fatiguée l'après-midi lorsqu'il l'avait rencontrée. La troisième phase était donc constituée par les entretiens collectifs. À ce point de son parcours, Rolland était déjà bien charpenté dans son approche du travail. Cependant, il avait l'intuition qu'il lui manquait encore une chose importante et peut être essentielle. Il avait commencé à se mettre en piste lorsqu'Isabelle lui avait demandé, au début de son mandat syndical, de faire une journée de sensibilisation aux risques psychosociaux pour le syndicat. Il avait longuement réfléchi pour trouver un angle d'attaque qui convienne à ses collègues qui n'étaient pas des spécialistes de santé au travail. Rolland s'était souvenu d'un coup ce qu'il répétait souvent : pour s'occuper du travail, il fallait surtout être un bon enquêteur de police. En effet, il voulait repartir d'un domaine de la vie courante, transférable facilement à l'activité de syndicaliste. C'était peut-être cela une sensibilisation ? Il y avait en matière policière, depuis quelques années, une inflation de séries à la télévision et une manière scientifique et technique de procéder. Pour les succès américains du genre, on y pensait debout, au milieu d'open space et en un temps record. On décidait plus qu'on ne pensait. Le suspens reposait sur le résultat d'analyses scientifiques et de leur combinaison. On était jeune et mince et on n'hésitait pas à foncer sur le terrain arme en main pour la dernière attaque avec des forces très spéciales. Tout cela était très compliqué et se jouait en plusieurs saisons avec évidemment des histoires d'amour rocambolesques. D'un autre côté, l'épouse de Rolland aimait beaucoup les Maigret avec Bruno Crémer. Il s'était donc demandé ce qui différenciait ces deux genres et en avait vite conclu : tout. Ce n'était pas qu'une question d'époque. La méthode de Maigret semblait plus difficile à comprendre, mais intuitivement Rolland sentait que la comparaison avec les séries télévisées actuelles pouvait être fertile. Avant de chercher plus avant, il avait visionné des Maigret sur Internet en surfant

de l'un à l'autre. Il se souvenait vaguement des scénarios et éliminait ceux qui ne correspondaient pas à ce qu'il cherchait. Il ne savait pas trop ce qu'il cherchait, mais il avait poursuivi sur le site de l'INA avec les Maigret de Jean Richard en noir et blanc. Il avait pu visionner un extrait de *Maigret aux assises*. Le film s'ouvrait sur l'entrée de la cour d'assises dans le tribunal et Rolland avait tout de suite pensé à un parallèle avec le CHSCT. On voyait ensuite Maigret sur le lieu du crime. Il collectait ou demandait des informations, procédait par phrases courtes. Il avait ensuite rencontré des témoins et procédait de même dans une économie de l'entretien qui lui semblait exemplaire du comportement à adopter pour le syndicaliste à la recherche d'indices. Il avait acheté le DVD et le film ne l'avait pas déçu, qui comprenait de nombreuses séquences intéressantes afin de poursuivre ce parallèle. Maigret avait des entretiens dans son bureau avec des suspects et on le voyait essayer de comprendre, ne pas y parvenir. Ses relances étaient incisives, presque agressives. Le suspect Gaston Meurant était tout désigné, mais Maigret était insatisfait. Il y avait des incohérences sur quelques points et un doute. Rolland appréciait particulièrement le geste de Maigret avec sa pipe sur une feuille « *toute affaire s'inscrit dans un cercle et vous êtes à l'intérieur de ce cercle.* » Il y avait aussi dans ce film un moment où Maigret allait chez un fleuriste. Il achetait un hortensia à sept francs et on voyait qu'il pensait à son affaire. Quand il se renseignait sur les rosiers à planter, Maigret espérait un cadeau du destin. Le marchand lui disait qu'il y'en avait à tous les prix et demandait comment était son terrain « *C'est une pelouse* ». Maigret pensait à la maison qu'il avait acheté pour sa retraite et pas à son appartement rue Richard Lenoir. Le fleuriste demanda alors à Maigret « *vous le fumez ?* » et Maigret répondit « *pourquoi, il faut ?* » Il conclut et l'indice arriva « *il faut que la rose se plaise. Si elle se plait, elle fleurit plusieurs fois dans la saison.* » Rolland faisait couramment cela dans sa pratique d'analyste, pas avec les fleuristes mais avec ses lectures. Il faisait diversion à son esprit pour lui permettre de repartir sur une autre voie. Rolland découvrait ainsi qu'il avait recours à cette ruse. Maigret repartait alors avec un catalogue de rosiers sous le bras et le jetait sur son bureau en arrivant d'un pas décidé. Il disait immédiatement à son inspecteur « *apporte-moi les enregistrements.* » Rolland rappelait souvent à propos des méthodes qui permettent de travailler sur des enregistrements de l'activité de travail, le conseil de Sénèque « *C'est en se rappelant ce qu'elle a vu que l'âme découvre ce qu'elle est.* » Maigret en réécoutant les enregistrements des interrogatoires de Ginette Meurant, cherchait ce qui lui manquait. Il feuilletait le catalogue en écoutant. Il donnait des instructions en tournant les pages « *plus loin* » ; « *encore plus loin* » ; « *là, remonte avant* ». On le voyait alors de face, se redresser sur sa chaise, fermer le catalogue et le pousser sur le côté, enlever les lunettes. Le rosier parlait et elle ne pouvait pas faire de roses. La confrontation avec l'enregistrement commençait à raconter quelque chose à Maigret qui demandait à l'inspecteur

ce qu'il en pensait. Il n'en pensait rien mais c'était encore une ruse pour situer ce moment de recherche dans un dialogue qui l'aidait à trouver, bien mieux qu'un monologue silencieux. Des hypothèses commençaient à poindre « *rien ne collait dans leur ménage.* » Il ouvrait un dossier et proposait à l'inspecteur de regarder avec lui les photos de l'appartement des Meurant « *deux êtres radicalement opposés.* » Quand l'inspecteur lui demanda ce qu'ils faisaient ensemble, il répondit « *qu'est-ce qu'elle faisait avec lui ?* » [en accentuant sur : elle] Alors qu'on demandait constamment à Maigret ce qu'il pensait, il répondait qu'il ne pensait rien. Quand on le soupçonnait de croire à la culpabilité d'un suspect, il répliquait qu'il ne croyait rien. Il arrivait par contre un moment où il s'orientait dans la logique avec laquelle les gens fonctionnaient. Pour cette affaire, il serrait les Meurant comme le caméraman serre un cadre en anticipant sur ce qui va être dit, qui sera important car à ce moment-là on verrait le grain de la peau et les traits sous les yeux, le regard un peu humide et la paupière qui tremble. Le cercle s'était resserré depuis qu'il était passé chez le fleuriste.

Rolland réduisait ce Maigret aux assises à 22 minutes, en ne gardant que les principales séquences qui autorisaient un transfert entre Maigret et l'activité de syndicaliste. Il passait ce film à ses collègues puis de nombreuses fois lors de formations CHSCT. Il essayait également de mieux comprendre la méthode que Georges Simenon avait fait adopter à Maigret en lui faisant souvent répéter « *je ne déduis jamais.* » Maigret n'était pas un rationaliste mais se fiait à son intuition pour dévoiler la vérité. Il se mettait dans la peau des suspects pour mieux les comprendre. Il avait aussi une autre particularité quand Maigret cherchait en fait à établir la vérité des faits. En cela, il éclairait la question de l'analyse qui n'était pas le revers invisible des choses. Ce qui était invisible était quelque chose qui n'avait pas encore pas encore été vu. Rolland repensait à cette autre citation de Proust qui considérait que ses livres étaient une paire de lunettes pour regarder la vie. À mesure que Rolland s'intéressait à Simenon et lisait Maigret, il pensait de plus en plus que le commissaire était un sacré analyste du travail qui avait un grand intérêt pour les métiers. Il « *pense train* » dans Jeumont, 51 minutes d'arrêt. Il « *pense épicerie-mercerie de village* » dans Les larmes de bougie. Il « *pense camion de nuit* » dans L'auberge aux noyés. Il « *pense collections d'ivoire* » dans Le notaire de Château-neuf. Le commissaire essayait de connaître les métiers, s'identifiait à ses personnages et se glissait dans l'atmosphère où ils vivaient aussi bien qu'aux objets qui les entourent. Loin des grandes déclarations, Maigret s'intéressait autant aux petites gens qu'aux bourgeois, mais prenait toujours le parti de l'humain et du sensible. Il avait la faculté de comprendre sans juger. Simenon plaçait son personnage dans une opposition radicale avec la justice. Quand les gens du Parquet, procureurs, substituts, juges d'instruction, appartenaient aux couches moyennes ou supérieures, au 36 quai des orfèvres on allait au bistrot du coin manger le plat du jour. Le genre de vie des juges après des

études purement théoriques ne les mettait guère en contact, sinon dans leur cabinet, avec ceux qu'ils devaient poursuivre au nom de la société. Leur langage, leurs mœurs, tout était différent. En lisant Simenon, Rolland songeait au petit ouvrage que peu de gens connaissent de Jean Giono sur l'affaire Dominici³²⁴. Au moment du procès de Gaston Dominici en 1954 à Digne-les-Bains, Giono était déjà célèbre et on lui avait aménagé une place derrière le Président de la Cour d'assises. Il était invisible du public mais voyait très bien Gaston. Il qualifie le procès d'un *procès de mots*. Entre le vieux Dominici et la Cour, le malentendu sera permanent et recueilli avec précision par Giono. Dès le début de son ouvrage, Giono fait une démonstration simple de cette incompréhension.

Le Président, *s'adressant à l'accusé*. – Êtes-vous allé au pont ? (il s'agit du pont de chemin de fer).

L'accusé. – Allée ? Il n'y a pas d'allée, je le sais, *j'y suis été*.

Gaston Dominici n'emploie jamais le verbe aller pour dire : aller au pont, aller à la vigne, aller à la ville. Il croît que le Président utilise le substantif *allée*, comme une *allée*, une *allée* d'arbres, une *allée* de vignes.

Comme Maigret s'immisçait dans la vie des gens, Giono s'intéressera à la vie des Dominici au travers de la deuxième partie de ce petit livre *Essai sur le caractère des personnages*. Alors que les policiers, les juges et les journalistes n'avaient même pas pris le temps et n'avaient pas l'appétit de chercher quand ils étaient attirés par le pathétique et le spectaculaire. Gaston Dominici était aussi réel que les personnages de Giono à qui on avait fait le reproche de n'être pas « vrais ». Il rendait à Dominici comme il l'avait donné à ses personnages, une histoire, un parcours, des choix, un langage. Mais au procès des mots, Gaston avait été condamné à mort.

Aujourd'hui, sur les lieux de travail, les êtres humains étaient malmenés ou se maltraitaient eux-mêmes, sans que les réactions soient à la hauteur des attentats quotidiens. La dépression généralisée ou les séries de suicides ne suffisaient apparemment pas à placer la santé au travail comme une question majeure. À la défaillance des procédures, on en inventait d'autres. De très nombreux ouvrages de spécialistes des sciences du travail concluaient qu'il était urgent de retrouver des lieux de débat, de décision partagée. L'État, les institutions et les grandes entreprises mettaient en place des observatoires, demandaient des études et cet artillerie de contrôle plus que de décision débouchait sur des mesurètes invisibles. Des formules telles que « *les travailleurs sont malades, mais c'est le travail qu'il faut soigner* » n'étaient pas

³²⁴ GIONO J. (1955), *Notes sur l'affaire Dominici, suivi de Essai sur le caractère des personnages*, Paris, Gallimard, coll. Folio.

inutiles pour mieux comprendre dans quel sens orienter le soin. Mais l'essentiel n'était pas à l'ordre du jour des grandes questions politiques.

Avait-on le droit de demander à des êtres humains plus que leurs articulations ne puissent accepter ? Était-il admissible de placer les individus dans des systèmes de tension insupportables pour un grand nombre ? Pouvait-on continuellement mentir aux travailleurs, les manipuler en les amenant à faire des choses qu'ils réprouvent et qui sont contre toute morale ? Devait-on laisser perdurer la ségrégation contre les femmes et les jeunes diplômés ? Comment admettre la discrimination contre les syndicalistes ou d'autres formes de contre-pouvoir ? Des harcèlements permanents pouvaient-elles rester enfermés dans le silence et la souffrance ? Ce qui manquait cruellement dans tous les débats sur le travail correspondait à une question humaine et politique de premier ordre. Est-ce qu'au nom de la richesse illimitée d'un tout petit nombre de personnes dans le monde, on pouvait imposer un travail inhumain ou une absence d'activités sociales au reste de la population ? Pour répondre à cette question, il fallait de nouvelles structures politiques qui n'étaient plus sur un modèle vieux de deux-cent ans, qui avait vaillamment combattu l'industrie lourde et le travail à la chaîne. Il fallait faire évoluer l'existant si cela était possible ou inventer de nouvelles formes. Mais il fallait collectivement s'atteler à défendre l'espèce humaine contre ses nouveaux prédateurs. Il fallait que les travailleurs participent directement à cette lutte, sans rien déléguer de leur pouvoir.

Il fallait retrouver le goût d'apprendre par soi-même et choisir ce dont chacun a besoin pour comprendre ce à quoi on est confrontés. Il faudra reprendre l'histoire par la réalité. Partir des pratiques sociales pour regarder derrière comment les choses se sont fondées bien avant les effets actuels. Il sera très amusant d'aiguiser les curiosités avec des outils modernes quand ceux qui font souffrir, croient qu'ils sont les seuls à pouvoir s'en servir. On pourra remonter loin et chercher longtemps. Par le travail des masses, le temps n'est plus divisé uniquement à la façon des dominants. Il faudra lire ensemble *l'Affaire des quatorze* au XVIII^{ème} siècle à Paris³²⁵. À l'heure où la communication est devenue l'activité la plus importante de la vie moderne. Quand elle détermine, dans une large mesure, le cours de la politique, de l'économie et des divertissements ordinaires et semble être un aspect omniprésent de la vie quotidienne, elle veut nous convaincre d'un monde nouveau, d'un ordre sans précédent mal-nommé « société de l'information », comme si les sociétés antérieures ne s'étaient pas souciées de communiquer. On laisse ainsi courir l'opinion selon laquelle il n'y avait rien à communiquer lorsque les hommes passaient la journée derrière une charrue et les femmes ne se retrouvaient que de temps

³²⁵ DARNTON R. (2014), *L'affaire des quatorze, Poésie, police et réseaux de communication à Paris au XVIII^e siècle*, Paris, Gallimard, coll. Nrf essais.

en temps au lavoir du village. C'était la petite histoire de six poèmes déclamés, mémorisés, retravaillés, chantés et griffonnés sur des bouts de papier, qui circulèrent dans Paris en 1749. On arrêtait d'abord un étudiant en médecine qui avait récité une attaque contre Louis XV. Interrogé à la Bastille, il révéla sa source et les arrestations s'enchaînèrent jusqu'à ce que la police eût incarcéré quatorze complices accusés d'avoir pris part à des récitals de poésie non autorisés. Il s'agissait de parisiens quelconques, inoffensifs et bien éloignés des luttes de pouvoir de Versailles. Malgré l'énergie déployée sur les ordres du Roi, la police ne trouva jamais l'auteur des textes originels. En fait, il se peut qu'ils n'aient pas eu d'auteurs car les gens ajoutaient ou supprimaient des strophes et modifiaient les phrases à leur guise. C'était sûrement une affaire de création collective, un champ d'impulsion poétique rebondissant d'un point et se transmettant vers d'autres, emplissant l'air avec ce que la police qualifiait de *mauvais propos* ou de *mauvais discours*. La série d'arrestations aurait pu durer indéfiniment car de quelque côté que ce soit, il se trouvait toujours quelqu'un qui chantait, qui récitait des couplets déplaisants sur la cour sans que personne ne sache d'où il tenait le poème. Cette affaire affaiblit considérablement le pouvoir de Louis XV et participa certainement à l'effondrement de l'Ancien Régime.

Quand le pouvoir s'est trop accumulé, que la diversité est menacée, le temps s'étire indéfiniment dans une lenteur insupportable. Le pouvoir absolu détruit les intervalles, les interstices. C'est le temps de l'ennui et du trop d'occupation pour respirer avec sa tête et laisser ses mains penser dans des activités créatrices. La conscience ne trouve plus d'épaisseur ni dans la chair ni au fond des yeux pour garder communs des éclats de présent. Nul besoin d'être horloger pour voir le balancier s'arrêter bientôt et la mécanique du temps s'inverser pour reprendre de la vitesse dans une autre direction. Tous les pouvoirs finissent leur cycle au ralenti, dévastés par leur appétit insatiable. Nous devons être en face à chercher des indices dans une logique d'enquêteur. Nous produirons de hypothèses en interprétant ces indices.

À ce pourquoi primordial, il faudra faire correspondre des méthodes. N'est-il pas pathétique de voir des analystes du travail étudier des organisations surpuissantes avec un stylo et un papier ? Il y a quelques années dans l'autre siècle, lorsqu'on voulait faire un film, il fallait d'abord trouver des moyens considérables et ils n'étaient jamais à la disposition des contre-pouvoirs. Aujourd'hui que les moyens de réalisations sont possibles, les contre-pouvoirs sont en panne de méthode. Il faut dire que de solides vieillards surveillent avec attention qu'on ne vienne pas leur montrer trop vite la direction des maisons de retraite. C'est toujours trop et jamais assez. Ils veulent que la victoire contre des drones se fasse par KO au premier round avec des filets à papillon pour accorder ensuite leur auguste imprimatur. Mais qu'on soit salarié,

syndicaliste ou analyste du travail, le moment est arrivé de protéger les activités humaines à long terme et d'inventer les moyens d'une démocratie au travail et dans la vie en général.

CHAPITRE 4. - REALISATEUR

Le dernier commencement de cette suite s'était produit en 1994. Il est très difficile de dire pourquoi et comment une intuition vient à l'esprit. En remontant en amont, Rolland se rendait bien compte qu'ils allaient beaucoup au cinéma avec Corine. Ils étaient uniquement friands d'Utopia à Avignon pour sa programmation Art & essais. Ils n'avaient pas encore d'enfants et filaient le soir se garer sur le quai de la Ligne, au bord du Rhône. Puis ils passaient par la petite porte des remparts et empruntaient une enfilade de rues qui longeaient la prison Ste-Anne, encore en service à cette époque. Surtout parce qu'un jour Mickaël Diebold était venu présenter un film de l'association *Moderniser sans exclure* de Bertrand Schwartz et qu'il avait fait partie d'un petit groupe d'élèves qui avaient filmé l'évolution de leurs échanges sur plusieurs séances, avant qu'une synthèse vidéo n'en soit constituée. Par une conjonction saisissante, il avait découvert à l'image la puissance de l'expression de personnes vivant des situations difficiles et il avait fait l'expérience d'une méthode qui permettait d'écrire à plusieurs des dialogues. Salarié ensuite de l'association, il avait été un animateur tout de suite critique de sa mise en œuvre. Car il fallait animer une séance dans des conditions toujours difficiles, et faire des plans successifs en vérifiant le retour de son avec le casque. En sortant des séances, Rolland avait le sentiment, à vouloir tout faire, d'avoir un peu tout raté. En avançant dans cette fonction, il avait pu s'apercevoir que la mission était impossible. D'abord parce que chaque rôle correspondait à de vrais métiers de régulateur de groupe, de cadreur et de preneur de son. On ne pouvait pas bricoler dans chacune de ces spécialités et prétendre obtenir un résultat de qualité. Ensuite à cause des anticipations contradictoires dans ces rôles. Pour animer convenablement, il était indispensable de tenir le groupe avec le regard. Il fallait tout autant encourager les prises de paroles que monter d'un coup d'œil à celui qui voulait réagir qu'on l'avait noté ou faire patienter un autre ou montrer à tous qu'on espérait des points de vue. La caméra devait cadrer le visage avant la prise de parole ou décider de faire un plan de groupe quand les échanges paraissaient moins intéressants. Les personnes se passaient le micro de l'une à l'autre et malgré le côté ludique du bâton de parole, dès que les propos gagnaient en intensité, elles avaient tendance à serrer leur main et à se servir de l'appareil en le balançant. C'était impossible et seule la chance permettait d'obtenir un travail à peu près propre. C'est la raison pour laquelle, dès 2004, Rolland avait créé une société de production afin de pouvoir coopérer avec des professionnels du métier qui étaient intermittents. Rolland avait ainsi pu faire appel des cadreurs puis à des preneurs de son. Quant à lui, la fonction qu'il avait fait apparaître progressivement dans les génériques correspondait à cette nouvelle réalité qui convenait à ce qu'il voulait faire : *Réalisation et conduite des entretiens*. L'ensemble de ces évolutions avait permis de trouver des structures

intéressées pour financer des études qui ne débouchent pas uniquement sur un rapport papier, mais aussi sur un document sensible qui pouvait apporter un autre éclairage sur l'analyse du travail ou la régulation sociale. Puis au fil des expériences, Rolland en était arrivé à utiliser la photo, la vidéo en veillant à ce que la musique soit au même niveau de création que les paroles et les images. Ce faisant, Rolland se rendait compte qu'il essayait sans cesse de faire vivre l'activité dans une oralité à inventer dans l'effervescence des nouvelles techniques. En dix ans, il avait suffisamment travaillé pour des personnes de grande qualité pour ne plus douter de la pertinence de sa recherche.

Mais les conditions n'étaient pas encore toutes réunies pour que ce genre d'invention trouve une place dans une logique ou une méthodologie.

4.1. - AU SECOURS Y'A PERSONNE

Dès les premiers montages vidéo, Rolland s'était posé la question de savoir selon quels critères choisir telle ou telle séquence. Il avait observé la façon de faire de Michaël. Il avait un style et malgré ses efforts, il n'avait trouvé aucun genre correspondant. Michaël trouvait sa logique en se démarquant du journalisme. Rolland était d'accord sur le fond mais sans repérer de principes directeurs. Bien sûr, on donnait la parole plus longtemps, on se plaçait dans un effort permanent de compréhension et de valorisation des propos. On ne pouvait guère aller piocher du côté du cinéma car les acteurs interprétaient des rôles. Il y avait certainement des imprévus, des écarts avec le scénario, mais il était clair que le montage consistait à suivre une écriture préalable. Pour les documentaires également, quand arrivait le moment de la réalisation, les arbitrages se faisaient par rapport à un chemin de fer et à des questions techniques. Les transferts paraissaient impossibles avec ce que Rolland devait obtenir. En communication, ce n'était pas la peine d'en parler. Les scripts étaient d'une précision chirurgicale. Aurait-on donné à un communicant les séquences que Rolland devait monter, qu'il aurait enlevé tout ce que Rolland considérait comme pure merveille. La communication s'apparentait à du marketing. Quelques fois, Michaël comparait sa manière de faire à une maïeutique. Souvent, il faisait des sélections en sous-entendant que c'était évident, ce qui énervait particulièrement Rolland car il était évident pour lui que ce « *naturel* » renvoyait à bien autre chose. Il avait fini par abandonner avec cette impression que Michaël protégeait une pratique plus fragile qu'il n'y paraissait, qui ne résisterait peut-être guère à l'analyse. Il lui avait donc fallu faire un effort pour trouver un axe de travail. Car il voyait que de sa manière de conduire les séquences au montage final, l'ensemble de ses actes nécessitait un minimum de cohérence. On ne pouvait pas se dire « *je filme tout et je verrai bien plus tard.* » Il avait

d'ailleurs lu sur *Le Monde* un long article qui lui en avait apporté la confirmation. Une chaîne publique de télévision avait commandé un reportage social en plusieurs épisodes qui devait passer à une heure de grande écoute. Les moyens de production étaient importants et le tournage se déroulait en région parisienne. Le journal avait décrit la volonté du jeune réalisateur de vouloir tout filmer. L'équipe avait commencé par les lieux de vie, les écoles, les crèches, les permanences d'assistantes sociales, les institutions judiciaires. Chaque fois qu'un membre de l'équipe le questionnait, il répondait comme un leitmotiv « *on filme tout* ». L'article avait bien décrit l'épuisement progressif de l'équipe et du budget certainement. Le tournage avait été arrêté avec fracas par la production. Une équipe anglaise avait repris le projet. Rolland avait donc reposé son questionnement non pas à partir des pratiques cinématographiques mais dans les sciences du langage. Il avait assez rapidement adopté les concepts correspondants et le vocabulaire se prêtait tout de suite mieux à son travail. Lorsqu'il nommait discours les prises de parole, l'usage de ce mot ouvrait des pistes bien plus cohérentes. S'il considérait que le but des séances était de mettre en mots le vécu des personnes, sa conduite de réunion s'en trouvait tout de suite plus efficace. Quand il avait considéré l'activité des personnes même si elles étaient privées de travail, il lui était tout de suite revenu que l'activité de travail était une des activités humaines. Cette chaîne logique l'avait ensuite amené à un autre éclairage intéressant dans ce milieu du social. Un être humain est toujours en activité dans notre société moderne et la question « *qu'est-ce que vous faites* » se posait donc à toutes et à tous. Il en avait été de même lorsqu'il était revenu à des situations de travail ou de vie. Le mot situation supposait une focale sur un lieu, un moment, des interactions. La situation induisait aussi et surtout une attention qui était portée sur les sujets, tout aussi bien que sur les rapports qui s'établissaient avec les objets ou l'environnement. Ce cheminement n'avait pas été simple car dans le même temps, il travaillait. Mais d'une autre côté, l'urgence de changer de système et le bénéfice qu'il en tirait pour lui et ses interlocuteurs étaient immédiats et encourageants. Il avait donc trouvé sa dernière pépite avec la notion d'énoncé. Il est vrai que quelques années plus tôt, lorsque Daniel Faïta utilisait ce concept littéraire dans ses cours, il concevait clairement ce à quoi il renvoyait avec un début, une fin et un contenu. Après sa formation d'analyste de situations de travail, il avait lu de nombreuses œuvres de Dostoïevski avec passion. Mais c'est *Crime et châtiment*³²⁶ qui avait changé fondamentalement son regard sur les échanges. Puis il avait lu les études de Bakhtine sur Dostoïevski. Tout cela lui était revenu lorsqu'il avait été confronté à ce problème. L'énoncé était devenu à la fois ce qu'il fallait rechercher dans le discours et ce qu'il faudrait isoler dans le montage. Rolland avait découvert une citation du réalisateur soviétique Eisenstein

³²⁶ DOSTOÏEVSKI F. (1993), *Crime et châtiments*, Arles, Actes Sud, coll. Thésaurus.

qui lui convenait pour exprimer sa logique « *mes films sont des suites d'énoncés remarquables.* » En accumulant les tournages avec cette perspective, il semblait aussi que la recherche dans laquelle il s'engageait maintenant avec les groupes pouvait amener les personnes elles-mêmes à s'atteler également à la tâche d'élaboration des énoncés. En effet, voyant ce qu'il gardait de chaque séance dans le montage en début de séance suivant, elles avaient tendance à procéder par touches successives. Rolland se sentait quelques fois devenir un impressionniste de la vidéo qui peint les dialogues pour arriver à des perceptions les plus proches du présent d'un moment. Sa conduite des séances s'était évidemment modifiée depuis ses débuts et il cherchait de plus en plus à instaurer des échanges entre les personnes du groupe sans nécessairement intervenir. Il se rendra compte plus tard combien ce travail sur lui a été bénéfique pour être un meilleur syndicaliste et analyste du travail. Car il s'entendait continuellement lors des montages et pouvait ainsi progresser par ajustements successifs.

Il fallait bien qu'un jour, au montage, une séquence ait droit à ses yeux au qualificatif d'énoncé. Cela s'était passé lors d'une action particulièrement difficile. Le projet dans les quartiers nord de Marseille, à *La Parternelle* au-dessus du MIN, consistait à donner la parole à des personnes qui fréquentaient l'ancien centre social ravagé par un incendie criminel. Les élus du quartier avaient mis en place un bus aménagé et souhaitaient qu'une action soit mise en œuvre à partir de sa fréquentation. Cela s'était avéré impossible parce que les jeunes s'en occupaient et ceux qui y passaient n'avaient aucune intention de parler et encore moins devant une caméra. Il avait fallu des mois de négociation pour finalement se réunir dans la salle des professeurs de l'école primaire. Un groupe de femmes s'était difficilement constitué. Mais il avait été impossible de s'inscrire dans une durée et une fréquence suffisante. Il arrivait toujours une nouvelle personne et Rolland ne revoyait pas deux fois celles qui paraissaient intéressées par la démarche. On voyait dans la séquence de Noria les inquiétudes dans son regard. Noria se demandait ce qu'elle faisait là et ses yeux cherchaient sur les côtés et derrière Rolland, de crainte qu'on entende cette parole qui n'était peut-être pas dans son lieu, qui usurpait sa place. En même temps, on devinait que cette parole naissait là parce qu'elle se situait dans un contexte singulier et c'est sûrement de là que lui venait sa source. Ce n'était pas une ritournelle chantée mille fois, mais l'expression d'un vécu, d'un voyage. Une chanson de gestes dont son bras gauche battait la mesure et son index pointé vers moi puis dressé devant sa bouche pour faire un silence à sa voix. C'était pour Rolland un poème. Il était court, dense, pensé et comprenant plusieurs couches de vie. Il avait tout de la fulgurance, d'un éclair qui s'abattait avec dans le même instant, les vitres tremblantes et le jaune d'un instant. Il y avait l'impression de l'évidence, d'une contraction qui s'étendait dans un vase d'humanité. Quelque chose qui approchait d'une vérité, qui touchait à l'essentiel. Il n'y avait rien à comprendre. Il fallait juste poser à côté de soi cette

poignée de secondes pour la soif. Sur le banc de montage, Rolland avait eu le sentiment qu'en l'isolant de son contexte, il avait trouvé une unité au discours. La plus petite partie du discours qu'il ne faut surtout plus chercher à réduire. L'énoncé tenait debout tout seul, sans ce qui avait été dit avant qui apparaissait d'un coup comme dérisoire, ni ce qui pouvait être parlé après qui n'était qu'une manière de sortir de l'essentiel :

Avant je voulais fuir... Je veux dire, ça fait quatorze ans que je suis arrivée du bled. J'habite et je résiste. C'est-à-dire, avant je voulais m'enfuir... M'enfuir du problème ! Combien de fois j'ai essayé ? J'ai dit, ce quartier il est pas bien. Il faut que je m'enfuir avec mes enfants. Alors, au secours y'a personne.

Pas un seul mot ne pouvait être changé, une seule virgule déplacée dans ce souffle. Rolland ne voulait ni comprendre, ni expliquer. Un poème, ça ne se décortique pas. Il l'avait ensuite tellement utilisé qu'il en connaissait la puissance et la capacité à faire parler ceux qui l'entendent non pas sur son contenu, mais sur leur manière d'être en face de ce bijou. Il durait vingt-six secondes très précisément de pleine densité et tout de suite derrière, personne n'avait jamais dit « *ce que dit la personne au pull vert...* », « *je ne suis pas d'accord car...* » ou d'autres inventions du style « *je voudrais reprendre après la dame en vert parce que...* » Non, rien de cela n'était jamais arrivé. À la suite de l'énoncé de Noria, les gens avaient un petit temps visible de retour sur eux où Rolland distinguait leurs efforts de détachement. Puis ils prenaient la veine de ce que Noria avait provoqué en eux, comme si l'élan fut vital et leur était allé droit au cœur. Il semblait toujours se nicher dans la chair pour pousser au dehors des choses inattendues. Rolland avait pris conscience de la portée de l'énoncé qui le lui rend jusqu'à aujourd'hui quand il l'écoute à nouveau pour écrire ce texte. Noria parlait avec son corps, pas seulement les yeux dans le champ de la caméra ou en dehors, mais un regard joueur, par en dessous, par en dessus, fragile ou têtu. Les mains et les bras témoignaient de l'énergie dont la parole devait user pour dire cette complexité de la pensée lorsqu'elle est juste assez reconstruite pour être entendue de soi. Un énoncé à mi-chemin entre sa pensée et soi. Tout le corps bougeait d'avant en arrière, légèrement à gauche ou à droite. Mais le visage aussi, les joues aux pommettes hautes qui s'enflammaient d'une pointe de pourpre.

Il avait trop l'habitude d'être en dehors, de sélectionner des énoncés en pensant tout de suite, ça va rester ou pas ? Un énoncé, c'était d'abord une évidence. On se demandait si ce serait au début du film ou à la fin, si on allait beaucoup le déplacer ou s'il allait trouver tout de suite sa place et qu'il donnerait la leur à tous les autres. Là, ça sentait irrésistiblement la fin, la chute. Rolland cherchait des correspondances, des résonnances. Il le reliait aux situations, à ce qu'on pouvait en dire pour au final, lui trouver une puissance poétique ou le basculement d'une

bourrasque. C'était le vent. Les vents de son pays. Chaque rafale pouvait nous élever ou nous assommer. Les deux étaient possibles. Les deux en même temps aussi.

Quelques années plus tard, Rolland avait utilisé ce film de l'école primaire Sainte-Marthe avec des travailleurs sociaux d'Arles. Il avait également utilisé des énoncés de Saïda. Un passage de la séquence arrivait après un beau silence où son visage manifestait du mûrissement lent de son expression :

Intégrer, c'est un mot qui me dérange. J'ai horreur de ce mot. Les gens disent souvent qu'il faut qu'on soit intégrés - vous pourrez m'effacer si vous voulez au montage. Moi j'aimerais bien qu'on m'explique si intégrer c'est savoir se servir d'une fourchette et d'un couteau. Intégrer, c'est un mot que je n'aime pas. Quand on sait que vous êtes d'origine étrangère, on a tendance à vous dire "Vous, vous êtes intégré ?"; "Vos parents se sont intégrés ? " Intégrer, ça veut dire quoi ? Ça ne veut rien dire. Moi, je suis d'origine algérienne, je suis née dans les quartiers sud et je suis arrivée dans les quartiers Nord quand j'avais huit ans. Enfant, je n'ai pas connu le racisme. On a toujours été mélangés. Il y avait des Italiens, des Espagnols. On n'est pas Français, il y en a très peu à Marseille. Je dirais bien que nous sommes des occidentaux. Le racisme, je l'ai connu en 1991, quand il y a eu la guerre de l'Irak. J'ai un fils que j'ai eu en 1990, qui s'appelle Riad. Tout le monde m'accostait en me disant, mais pourquoi tu l'as appelé Riad ? Ils savaient que c'était la capitale de l'Arabie Saoudite, mais pas que c'était un prénom. Et depuis, c'est toujours les mêmes propos. Au lieu de progresser, on régresse.

Rolland lui avait demandé ce qu'on dit, si on ne dit pas intégration. Elle avait pris le temps avec son visage maintenant baissé vers la table. Les autres femmes réagissaient autour d'elle. Elle était dans son monde, dans sa pensée, elle cherchait les bons mots « *Moi, c'est un mot que je ne dis pas.* » Après le visionnage, une assistante sociale avait tout de suite réagi « *Quand je reçois une femme, qu'elle s'assoit et qu'elle ne quitte pas son manteau ou qu'elle garde son sac sur ses genoux, je sais que l'entretien n'a pas encore commencé. Ce qui me gêne, là dans ce film, c'est que la femme à l'écran a son sac sur ses genoux.* » Rolland avait été stupéfait par cette remarque. Il avait d'abord soutenu assez stupidement qu'elle n'avait pas son manteau car cette fin d'après-midi dans la salle commune des instituteurs de l'école lui était revenue immédiatement. Mais il avait recalé le film sur le début de la séquence. Il avait fait un arrêt sur image et avait dû se rendre à l'évidence. Les deux anses du sac noir n'apparaissaient pas très nettement parce qu'elle portait un polo sombre, mais indéniablement le sac de Saïda était visible en bas de l'écran. L'assistante sociale faisait savoir par-là que ce fragment auquel il était si attaché n'avait peut-être pas la qualité qu'il lui attribuait. Il avait essuyé un moment de déception. Mais en quelques minutes, le groupe s'était engagé sur les pratiques des unes et des autres à partir de cet interstice dans l'activité. Le débat avait été intense parce que les travailleurs

sociaux présents cet après-midi-là n'étaient pas au même niveau d'expertise que la personne qui avait fait la remarque. Il avait appris que lorsqu'on n'a pas réussi pendant tout l'entretien à faire quitter son manteau ou faire poser le sac d'un usager, c'est quelquefois juste avant de se séparer qu'un ultime échange permettait de revenir s'asseoir dans de bonnes conditions cette fois. Mais il avait repéré autre chose qui concernait le rôle des énoncés. Il portait intuitivement la conviction depuis des années de leur fertilité. Mais il n'était jamais parvenu à s'en expliquer les rouages. Là, il était apparu pour la première fois clairement que c'est grâce à la présence par le film des personnes à qui était destinée l'action publique qu'ils avaient pu échanger profondément sur leurs pratiques professionnelles. Les dialogues filmés renvoyaient la richesse des contradictions que le discours organisationnel aplatissait, occultait à coup de statistiques ou de charte de bonne conduite. Le visionnage révélait de nouvelles ressources en rapport avec le métier d'assistante sociale ou d'éducateur spécialisé. Un nouveau débat pouvait s'engager car l'essentiel du métier reprenait le dessus, les façons de faire, les difficultés personnelles ou collectives. Mieux encore, cette méthode permettait aux personnes de parler d'un savoir qui s'était construit puis sédimenté. Il était alors possible de le partager, éventuellement de faire évoluer un savoir collectif. Ce parcours avait demandé beaucoup de travail à Rolland sans qu'il soit complètement assuré d'être sur le bon chemin. Parce qu'à côté de Noria et Saïda, il y avait celles et ceux dont il était insatisfait de n'avoir pas trouvé l'expression. Parce qu'il n'était pas parvenu à les trouver au cours de la séance, pour des raisons techniques et quelques fois qu'il ne voulaient pas eux-mêmes. Mais il y avait eu Fatima qui parlait peu dans le groupe qui s'était réuni régulièrement à la Régie de quartier *Barriol* à Arles. C'était l'été et il faisait très chaud. Il s'agissait d'une des dernières rencontres du groupe qui avait été assidu. Rolland avait l'impression que Fatima avait quelque chose à dire d'important et il avait presque abandonné quand elle s'était un peu énervé en ne comprenant pas ce qu'il attendait. Il s'était subitement trouvé inconvenant. Il s'en était excusé à la fin de la dernière séance et avait bien cru qu'elle ne reviendrait pas. Elle était pourtant là et avait tranquillement pris la parole. C'était certainement pour cette raison que le cadrage était un peu plus distant qu'à l'accoutumée. Fatima apparaissait à droite d'une dame plus âgée qui portait un fichu et qui réagissait légèrement à son expression « *Si on travaille dehors, il faut être organisée. Je donne un exemple. Je me lève à 6 heures et demie.* » La dame à gauche baillait de fatigue en tournant son visage vers elle « *Je commence à 8 heures. Je me lève à 6 heures et demie. Le petit, je le fais habiller, il prend le petit déjeuner et tout ça. Le temps que les autres prennent le petit déjeuner, moi je tape les chambres...* » Elle riait de bon cœur en regardant sur le côté « *À 8 heures moins le quart ou moins dix, je viens ici, je travaille. Je rentre à midi, je fais à manger. Déjà les chambres c'est fait. Pendant que le manger est en train de cuire, je fais ma salle à manger, je range, j'ai de la vaisselle à faire. Et*

après manger, je ne travaille pas l'après-midi, là je passe le parterre. » Fatima changeait maintenant de ton et illustrait davantage son propos avec son corps pour décrire l'autre situation de sa comparaison « *Que avant, je me lève à 7 heures, je fais habiller le petit. C'est pas grave, je prends le petit déjeuner tranquille. J'ai mes vitres, c'est pas grave. Je travaille pas, je vais le faire demain.* » Elle revient à la première situation « *Là je suis organisée, je sais que je travaille, j'ai pas le temps. Le temps que j'ai, il faut que je travaille.* » Elle regarde Rolland avec l'expression de l'évidence, en haussant les sourcils. Pour sa dernière phrase de son énoncé d'une minute et quinze secondes, elle fait de très beaux gestes devant elle en occupant maintenant tout à sa latitude et en faisant des petits tas et les découpant avec ses mains. À sa droite et presque en arrière, celui de la première situation et l'actuelle au bout du mouvement à gauche. Entre les deux une dynamique de pensée et d'analyse, une petite danse pour gestes et mains « Ce que je veux dire, c'est que grâce au travail du dehors, on s'organise pour le travail du dedans. » En peu de mots, Fatima avait expliqué à Rolland un aspect capital du travail comme organisateur de l'ensemble des autres activités. Quand on ne montrait que l'obscénité de la pauvreté, ce discours sur la construction était aussi rare qu'éclairant. Rolland aurait à le faire entendre dans les débats inutiles de l'époque, sur la fin de la valeur travail ou son partage entre pauvres et la civilisation des loisirs.

4.2. - TU ME METS A LA PORTE !

En 2004, Rolland avait suffisamment mis en mots sa façon de faire pour ne plus laisser autant au hasard sa recherche d'énoncés. Mais il avait souvent constaté que les belles prises de parole pouvaient autant surprendre la personne que son interlocuteur ou la caméra. Après on pouvait bien repérer dans la succession des locuteurs et chez la personne elle-même des éléments annonceurs, mais dans l'action il était souvent impossible d'anticiper. Pour les montages, Rolland devait abandonner des séquences parce que la caméra ou le micro n'était pas au rendez-vous de la voix. Il fallait faire évoluer la technique. À partir de cette année-là, il travaillait donc avec un cadreur qui utilisait deux caméras. L'une était calée sur un plan large et l'autre serrée sur les locuteurs. D'autre part, Rolland ne voulait plus multiplier les séances de groupe car la maïeutique proposée par l'association lui semblait pour ce cas une technique longue et aléatoire. Pensant que c'était l'activité réelle qui devait être centrale, il adapta sa démarche pour la filmer d'abord plutôt que d'en parler. Les images d'activité mise en débat pouvaient devenir un moteur bien plus efficace qu'une discussion préalable où se mettre d'accord sur ce dont on parlait prenait déjà beaucoup de temps. Il s'aperçut bien vite qu'avec un cadreur professionnel et en équipant la personne d'un micro-cravate, on pouvait obtenir de

courtes séquences qui permettaient tout de suite une autre entrée dans les dialogues avec un groupe.

Cette même année, Rolland avait obtenu une étude pour la Fédération nationale des producteurs de légumes. Il avait mis en œuvre sa méthode et ses nouvelles techniques dans une dizaine d'exploitations agricoles du Vaucluse ou des Bouches-du-Rhône. À Sarrians, au nord d'Avignon, ils étaient un matin dans une serre où ils filmaient le travail de Raoul, ouvrier agricole. Son travail de nettoyage en fin de récolte était particulièrement éprouvant dans l'humidité de la serre. Stéphane filmait Raoul de face. Il avait des gants roses en plastique et un bob bleu délavé par la sueur. Il tirait sur les tiges et les jetait en tas sur le côté pour qu'elles soient ensuite ramassées par un tracteur. De temps à autre, Stéphane faisait des plans sur d'autres ouvriers. Rolland avait été voir le gérant et revenait maintenant. Il pensait que les prises devaient être suffisantes quand Stéphane lui fit signe, un peu affolé. Rolland s'approchait et il lui tendit le casque en lui disant d'écouter. Rolland croyait à un problème de piles car les micros-cravates en consommaient un grand nombre. Mais il entendait bien Raoul quand Stéphane lui dit qu'on ne pouvait pas poursuivre le tournage « *il souffre*. » La rencontre entre les milieux de travail et un artiste, intermittent du spectacle, commençait juste à livrer ses premières surprises. Pour quelqu'un qui ne s'était de sa vie affronté à la moindre subordination du travail et qui avait même bâti son parcours sur l'évitement de cette situation, la découverte matinale d'un ouvrier qui vendait sa force de travail provoquait un petit séisme. Rolland songeait un instant que l'évolution technique qu'il avait impulsée avait son revers et qu'à chaque avancée il fallait payer le prix des rencontres de métiers. Raoul avançait dans sa travée en soufflant et Rolland rendait le casque à Stéphane « *continue de le filmer, il ne souffre pas... Il travaille !* ». Quand Raoul quelques semaines plus tard voyait à son tour les images de son activité, assis à côté de Daniel Faïta à qui il s'adressait, sa première réaction était « ça fait drôle de se voir. » Il ajoutait « je souffle, pourtant je bois pas. Le parterre il n'est pas droit et puis à tout moment tu reçois un crochet sur la figure. Je vois bien que je ne suis pas rapide. Je ne peux pas aller plus vite. Tu t'embronches, tu te pètes la gueule. » Dans le montage qui était proposé à Raoul et Daniel, un court plan à l'entrée montrait le chef d'exploitation Jean-Christophe Brès s'avancer dans le contre-jour, jeter un coup d'œil et repartir. Cela faisait dire à Raoul « *le patron qui surveille*. » Lorsqu'au cours d'une autre séance de visionnage filmée avec la participation de Jean-Christophe, Raoul reprend sur ce thème « *il aurait pu me voir en train de discuter je sais pas de quoi. De la pluie, du beau temps ou bien de discuter du travail, je sais pas moi. Fatalité. Là, il aurait gueulé... Des fois il gueule, on va assez vite, le travail est en retard.* »

Ils se regardent du coin de l'œil car ils sont côte à côte. Ils rient parce que le sujet abordé n'est pas coutumier et encore moins avec des images qui montrent le pouvoir de direction et de

contrôle du chef d'exploitation. Jean-Christophe demande s'il gueule et Raoul le confirme avec son poing devant sa bouche. Pendant que Raoul finit de parler, le cadre est sur Jean-Christophe qui rentre la tête dans ses épaules, se tourne vers Daniel et la caméra. Il ne rit plus, il pense à ce qu'il a entendu. Il regarde en diagonale, sourit rapidement quand Raoul glisse « *je ne suis pas invisible* » mais il est prêt à parler. Il a envie de vite parler pour sortir de cette logique des images et de cette surveillance. Il s'est appuyé en arrière sur sa chaise, il s'est redressé et sa face était soudain plus austère. Il veut changer de registre « *C'est bien de remonter des choses qui... Je cadre... enfin, je peux cadrer des travaux ou des situations à un moment donné, par rapport à un contexte...* » Il tourne son visage vers Raoul « *mais en gueulant, je ne pense pas.* » Il laisse un silence calculé derrière sa phrase en appuyant son regard calme vers Raoul. Il a gardé un reste d'éclat des rires tout à l'heure qui brille encore dans son regard « *suivant ce que c'est, c'est peut-être dit fermement. Mais pas gueuler.* » Il reprend alors un sourire pour effacer ce qui lui a échappé un moment avant. Il est revenu à ce qu'il aurait voulu faire passer et qu'une complicité mal maîtrisée lui a fait regretter immédiatement. Il a fait un nouveau repositionnement « *C'est perçu comme ça et je pense que c'est important que je l'entende.* » Raoul a bien enregistré les postures successives de son patron et les messages appuyés par le regard « *Moi je le vois comme ça. C'est vrai que la peur elle y est. Mais plus tu te caches de pas dire la vérité que t'as parlé, quoi que ce soit, pas question de prendre la porte, c'est pas ce que je veux dire, mais plus le patron va être derrière toi, derrière les ouvriers je veux dire.* » Changement de plan et de registre pour Raoul « *Par exemple, Moktar il va vite, deux ou trois ils vont vite. C'est incroyable. Je ne sais pas comment ils font.* » Jean-Christophe poursuit son travail de repositionnement devant la caméra. Son discours s'adresse encore un peu moins à Raoul et les mots le rejettent même en dehors de sa parole :

je pense qu'il y a une certaine normalité à ce qu'il y ait des disparités de vitesse. Le tout après c'est qu'elles soient... que ces disparités soient gérées. Effectivement, s'il y avait que des gars comme Moktar par exemple qui va très vite, c'est certainement très bien. Après il a quand même d'autres défauts, que ce soit en comportement avec les autres, que ce soit... C'est pas l'idéal non plus. S'il y avait que des gens comme Raoul qui ont de la difficulté physique notamment dans ces boulots là, ce serait... On est là sur 2 extrêmes. Après je dirai que suivant les travaux que l'on fait, ça va être la compétence des personnes sur certains travaux que l'on va mettre dans certains travaux plutôt que d'autres.

Raoul rappelle en remettant à nouveau son poing devant sa bouche qu'il a moins d'ancienneté que certains de ses camarades alors qu'on revoie des séquences d'activité, Jean-Christophe poursuit ses explications sur l'organisation du travail « *c'est un travail qui est très dur, particulièrement pendant une semaine. Nous ce qu'on essaie de mettre en place c'est tout*

le monde le matin et on fait une pause, on mange une pomme, une orange... » Raoul glisse que ce n'est pas un travail de bureau où on est assis :

C'est le genre de travaux où on va mettre éventuellement tous les hommes disponibles, et on les met le matin pendant 4 heures. Après on leur fera faire autre chose. Là, il s'est avéré que c'était pas le cas. On essaye de concentrer un effort difficile sur une période un peu courte, mais il faut que les gens s'en... ils se lèvent les tripes quoi. Dans ce type de boulot, on essaie de mettre les gens qui s'entendent entre eux. C'est un travail qui est très pénible, pour autant on est très vigilant à ce qu'il y ait quand même du rythme quoi ? C'est-à-dire que je pense que dans l'effort il faut qu'on soit encore plus vigilant... à résister dans l'effort quoi. Parce que sinon on se laisse aller parce que c'est dur, c'est dur et on finit par avoir des travaux qui n'en finissent pas. C'est des tâches qui se répètent sur des durées d'une heure. Grosso modo 1 heure pour tomber les plantes, sur lesquelles on arrive un peu à reprendre du rythme, à se re-pomper physiquement, 1 heure où l'on va couper les mottes et les tiges qui vont demander un effort physique intense et derrière on va éventuellement retomber des plantes où on va relâcher un petit peu et à nouveau on va re-forcer.

Raoul est bien sur le sujet de la subordination *« Je fais mon boulot, mais... j'ai quand même de la crainte, je me dis Ouah... Quand même Raoul, marche droit ! Pas question de prendre la porte, mais de faire bien. »* Pendant qu'à l'image Raoul met toujours ses mains en avant devant sa bouche, Jean-Christophe reformule son propos *« ton souci c'est de bien faire ton travail, pour pas que si tu le fasses mal, on te mette à la porte. C'est ça ? »* Mais Raoul ne reconnaît pas forcément ses mots derrière l'expression de son patron, et certainement pas le conditionnel *« Tu me mets à la porte... tu me mettras à la porte... j'essaie de faire du mieux que je peux, mais... si tu veux tu me mets à la porte. Je ne sais comment m'expliquer. Mais après, faudra qu'on discute. »* Les regards sont lourds, le sujet est grave et Jean-Christophe rectifie sa position en s'avancant et en se tournant vers Raoul. Il change aussi de façon de parler pour être sûr d'être bien compris cette fois *« C'est pas une pensée que j'ai ou c'est pas des choses que j'ai l'habitude de faire. »* Raoul lui dit qu'il ne le pense pas *« Mais c'est un sentiment qui est présent, qui guide ton travail régulièrement. Tu as peur que si tu n'es pas... si tu ne fais pas bien ton travail, on te mette à la porte, c'est ça ? »* Il le confirme par la voix et le geste. Ils se regardent intensément quand Raoul hors champ a cette formule *« je roule pas sur les chapeaux de roues moi hein ! »* Jean-Christophe la reprend incrédule *« le but, c'est pas que tu roules sur les chapeaux de roues, mais tu as ton travail à faire et tu le fais. »* Raoul lui dit alors que le chômage a encore augmenté en montrant du doigt la sortie et à l'air grave. Jean-Christophe pose ses mains ouvertes sur son visage en ne laissant que ses yeux visibles entre ses doigts ouverts et en riant des paroles de Raoul *« il y'a le pour, il y'a le contre, y'a le pour et y'a*

le contre. Si j'étais riche. Ce n'est pas le cas. À moins de gagner un super loto. » On entend alors la voix du cadreur, Stéphane qui demande s'il partirait s'il était riche et Raoul répond immédiatement « Ben oui, mais je ne veux pas te re-offenser ! » Et Jean-Christophe de lui demander s'il joue au loto, mais non Raoul ne joue pas au loto.

Cependant, le dialogue entre le pouvoir de subordination de l'un et la fragilité du statut de l'autre ne doit rien au hasard. En effet, lorsque dans le film qui est proposé à Raoul seul dans un premier temps puis avec son patron lors d'une deuxième séance, apparaît Jean-Christophe qui regarde en passant à l'entrée la serre, il ne s'agit pas d'une séquence synchrone avec les plans d'activité de Raoul. Ce matin-là, avant d'aller filmer Raoul, Stéphane avait passé un long moment à faire des plans de coupe sur le site. Ce plan avait certainement été fait avant que l'activité de nettoyage de la serre ne débute. En observant attentivement les différentes séquences, Rolland peut maintenant le vérifier car Jean-Christophe est à contre-jour avec un soleil qui est encore bas. La lumière est plus faible que plus tard quand il filmait Raoul. Certainement qu'en faisant son travail de montage, Stéphane a inséré ce plan comme il aurait placé celui d'un tracteur passant par là ou d'autres ouvriers. Il a monté une variété de plans autour de l'activité de Raoul en pensant au montage final où cette séquence sera encore présente car elle fait beaucoup parler les deux protagonistes. Ceux-ci ne se posent pas du tout le problème de la vérité de la place de cette séquence qui alimentera des enchaînements successifs. On peut dire que ce montage est tout à fait crédible et du fait des dialogues, devient une réalité. Par contre, il alimentera de nombreuses controverses avec Daniel Faïta et au CNAM à Paris dans le Laboratoire de clinique de l'activité de travail, quand avec Rolland ils iront discuter cette expérience. C'est vrai qu'on ne peut pas faire n'importe quoi avec le sens des images, même quand elles réintègrent au final la réalité d'une activité d'analyse par les protagonistes eux-mêmes.

Dans les années qui suivirent, cette dispute a permis à Rolland de mieux comprendre ce à quoi il avait été confronté. Lorsque Stéphane avait monté les différentes séquences à la manière dont il l'avait fait, il n'avait certainement pas réalisé un travail conforme aux normes des universitaires chercheurs en clinique de l'activité ou à d'autres spécialistes du travail, mais il avait par contre fait un travail conforme à ce qu'on pouvait attendre d'un professionnel du montage vidéo. Cela avait permis pour ce film *Tu me mets à la porte !* que puisse se déployer la question du pouvoir de subordination dans un dialogue entre un travailleur et un employeur. En fait, Rolland avait constamment été confronté à des personnes qui pensaient sincèrement qu'il fallait laisser le travail dans un certain état de nature sans lequel tout ce qui pouvait se dire, se lire ou se voir était influencé par l'analyste. Un tel conservatisme n'était évidemment pas du goût du syndicaliste qui pensait qu'il fallait tout autant transformer les situations de

travail pour les comprendre, que comprendre le travail pour transformer ses conditions de réalisation. Il y avait derrière tout cela une question qui avait titillé Rolland pendant des années sur la croyance ou non dans les contes pour les enfants. Au fil de ses rencontres et de ses lectures, il avait tout de même pu se rendre compte de la complexité de cette relation entre les faits et ce qu'on en dit, ce qu'on transmet. Il avait pris de plus en plus de recul avec une vérité qui coulait entre les doigts à l'eau de la fontaine. On n'avait pas plus les moyens depuis des siècles de savoir si les histoires de dieux étaient vraies ou fausses que de s'extraire du conte permanent de nos vies. On n'en était à se demander souvent si le rêve de la nuit ne se poursuivait pas, majestueux dans la lumière du jour. Jean-Christophe et Raoul ne s'étaient pas posé la question de savoir si le regard du patron à l'intérieur de la serre correspondait au moment même où Raoul était à l'intérieur à travailler. Avant on avait le bénéfice de ces histoires pour mieux comprendre le monde. Aujourd'hui on s'explique avec du réel qui n'en est pas sur le travail et les relations. De tous temps, on avait le sourire incrédule et les yeux brillants de Jean-Christophe quand Raoul ramenait son pouvoir dans l'instant de son travail. On écoutait de la même oreille la petite musique les fables et les mythes comme on regardait pris par l'émerveillement un film tout entier construit de virtualité. La croyance en la foi d'autrui dépassait largement toutes ces questions d'exactitude parce qu'on se demandait quelquefois aussi, quel était le statut de ce qui venait de se dérouler devant nos yeux ou dans nos mains quand la réalité nous échappait. On avait envie ou pas de croire parce que le bénéfice qu'on en tirait, ou pas, pour soi et pour tous ne tenait pas à la vérité des choses, à l'erreur ou à l'ignorance des faits mais au bénéfice qu'aurait ce phénomène sur les uns et les autres. Aucune science ne pouvait lutter contre cette faculté humaine. Ni vrai, ni faux, tout pouvait-il ainsi devenir réalité dans cette humanité ? Toutes les réalités risquaient-elles de se transformer en mythe ? Il restait dans les mains de chacun le pouvoir d'estimer le bénéfice qu'en tire celui qui raconte. La vérité tenait à ce petit rien. Accepter ou pas de gratter cette allumette dans la nuit, mais avec cette étincelle, il avait le pouvoir d'éclairer le monde.

4.3. - ELLE CHANTE

La plaine de la Crau est une immensité où ne pousse que l'herbe à moutons et les cailloux. Il en remonte de la terre pour l'éternité. Ce n'est plus l'intérieur du pays et on ne voit pas encore la mer. C'est un horizon plat et perdu dans les brulures de chaleur. On arrive par là sans savoir. Soit on a raté l'entonnoir vers le sud après Arles par la petite route étroite qui va aux Saintes-Maries-de-la-Mer. Soit on a évité l'axe en travers de Marseille à Montpellier en se fiant aux culs des camions espagnols. Pour la Crau, il faut se défaire de tout cela. Il faut choisir de

s'engager nulle part avec des panneaux qui n'indiquent qu'un hameau après l'autre. C'est quand on commence à se perdre, qu'on ne sait même plus de quel côté chercher, qu'on y est. Inévitablement, on en vient à se demander où ça a commencé. On aurait pu aussi arriver plus au nord par Chateaurenard et dès la sortie de la ville on se serait déjà senti dans cette étrange perdition. Et pour les promeneurs des Alpilles, dès la descente au sud, ils sentent bien que le petit paradis des villages chics et des masures luxueuses se perd immédiatement dans les pierres sèches et les herbes folles. S'il y avait un centre, on aurait pu penser que Saint-Martin-de-Crau en fût la capitale. Mais le soleil de la Méditerranée fait évaporer cet espoir dès les premières lueurs. Le prix du terrain proche de rien a fait pousser à proximité de l'autoroute des cubes de logistique dont on ne voit jamais le moindre mouvement aux abords. Il semble qu'on a réussi à soustraire au réel cette nécessité de stockage à proximité des mégapoles. Ce qui dépasse de plat et carré en brun ou en crème, est un strict minimum. Il fallait qu'entre l'acte d'achat sur internet et la livraison de l'inutile, le désir ne trouve rien de concret où s'accrocher. Cette description n'est crédible qu'en l'absence de vent. Parce que lancé dans la vallée depuis les lointaines contrées froides, quand il en est là, il n'y a pas de petit de mistral. Le matin s'il ne souffle pas fort, c'est pour mieux se déchaîner l'après-midi et rendre fou le soir. Après chaque rafale destructrice, on croit toujours qu'il a son compte. Et dans la Crau, par grand vent on craint toujours que les pierres roulent et s'envolent, mourir lapidé, oublié. Sur les routes, la voiture tangue, le soleil est menteur qui brûle malgré le froid. On ne peut plus rien faire, le temps est à son rythme et il n'a rien d'humain.

C'est le matin d'un jour à vent comme celui-là que Rolland cherchait les serres de Trémelat. Comme d'habitude avec les paysans, il avait fourni les explications qu'on donne depuis des décennies de père en fils au mépris des changements « *juste après l'aqueduc* ». Une exploitation agricole, ce n'est pas une usine, il n'y a pas d'entrée. Même quand on a trouvé, on cherche encore. On n'est jamais sûr d'être au bon endroit. Quand Rolland avait dit à Claude, le fils Trémelat, le jour où il viendrait filmer le travail, il avait pensé à haute voix que Chantal serait là avec un signe de la tête. Bon ou pas bon, Rolland ne savait pas. Mais il s'est avancé le long des serres en attendant de voir bouger. Une tempête avait tout cassé quelques jours avant. Des lambeaux pendaient des armatures et le plastique déchiré volait sous les pieds avec la poussière. Ça devait être elle Chantal parce qu'elle s'était avancée dès sa descente de la voiture, vers Stéphane et lui avec un grand sourire. La bagnole à la couleur incertaine garée sous les cyprès était assez grande pour des enfants et assez vieille pour collectionner les usures. L'arrêt avait trahi des amortisseurs raides comme la justice, les pneus étaient lisses même à cette distance et le pot avait tapé contre la caisse en arrêtant le moteur. En plus du pot, les silentblocs étaient morts.

Chantal avait l'air jeune avec ses petites couettes malicieuses et son regard aigu. Elle dégageait un volontarisme rafraichissant avec sa poignée de main et son allant qui la rendait tout de suite sympathique. Mais en même temps quelque chose racontait le contraire. La voix cassée au moins par le tabac et quelque chose dans le corps qui avait très tôt beaucoup travaillé. Des ridules trop précoces et un voile dans le regard, une douleur qui ne s'est pas éteinte depuis longtemps. Elle avait entraîné tout le monde qui était tout de suite son monde dans la serre. Il y avait quelques autres personnes qui parlaient peu ou pas le français. Elle était allée chercher de l'eau à un robinet au coin en chantonnant presque « *ici, on commence par boire le café.* » Elle dansait presque en marchant et Stéphane filmait déjà. Il se tenait à plusieurs mètres et on l'oubliait rapidement. Rolland avait demandé si ça ne gênait pas. La cafetière gargouillait. Chantal parlait par petites touches successives dans le temps de l'eau qui fait son chemin dans le calcaire en petites explosions. Rolland suivait du regard Stéphane qui prenait les derniers contre-jours du matin, le soleil bleu dans les plafonds de verre, caméra au pied la terre grise et fatiguée. Il aurait bientôt fini parce qu'il avait disparu dehors et sa chasse sera rapide pour la buée sur les vitres, un alignement de serres qui sera étrange avec une lumière orange dans la transparence et le ciel bleu sombre encore chargé de nuit. Elle buvait le café dans la grande tasse qu'elle tenait dans ses deux mains. Puis elle l'a tendue à Rolland et au moment où elle a précisé « *on partage...* » son corps s'est plié dans un rire un peu convulsif qui mélangeait l'offre, l'audace et une réflexion sur le sens de ce geste. Son regard était aux aguets de la réaction. Rolland aussi commençait plusieurs fois le matin par des cafés. Et il était un habitué de cet instant qui est à la fois un défi, une épreuve, un test, une manifestation fraternelle et le partage d'une coutume. Il l'avait prise, il avait dit distinctement merci et il avait bu. Chantal avait vite emmené son attirail sous le robinet pour un rinçage et tout le monde était parti à sa tâche avec Stéphane et sa caméra sur le trépied. Rolland était resté quelques minutes au bout de la raie en songeant à ce moment du café. Il riait, c'était terrible ce qu'il riait du nombre de fois où on s'était tellement dit de choses avec ces épreuves. Il avait pu vérifier après tous les commencements qu'il avait connu dans sa carrière, que ses interlocuteurs n'avaient pas conscience de tout cela. Ce n'était pas calculé ni parlé ouvertement. On faisait bien des commentaires où chacun y allait de son ressenti, de son jugement sur le nouveau. Rolland riait tout seul parce que c'était charmant, touchant et tellement annonciateur de ce qui allait bien se passer.

Le boulot sur le film de 8 minutes et 44 secondes qui s'appelait *Je fais confiance*, c'était d'abord un plan très court sur une grappe de tomates cerise pendue à ses tiges vertes au premier plan, marrons et flous dans le lointain. Ça commençait par le beau. Et Chantal se voyant quelques semaines plus tard disait « *c'est bien qu'on me voit travailler comme ça parce que ça*

fait partie du travail. C'est des positions de repos. Je ne me vois jamais de dos. Là j'ai vu des... je vois comment je pousse le chariot, je vois... » Son visage s'assombrit d'un voile. On voit que ses yeux ont suivi une chose qui lui déplait *« je me vois travailler. Je ne me suis jamais vue travailler en fait. »* Elle vient de se tourner vers Daniel Faïta avec l'air qui est redevenu serein. On l'entend depuis le début chanter en travaillant. Un air qu'elle répète en boucle avec des *tina-nana, nana-lala* très joyeux. Stéphane avait monté un son désynchronisé sur les images. En regardant plusieurs fois attentivement, pendant un moment la bouche de Chantal ne bougeait pas alors qu'on l'entendait chanter. La cueillette de ces tomates devait demander de la concentration parce qu'elle choisissait celles qu'elle prenait et celle qu'elle laissait mûrir. Ce choix devait aussi nécessiter de l'expérience pour que le rouge resplendisse sans la fragilité d'un fruit trop avancé. Tous les paysans l'avaient dit à Rolland : on chantait beaucoup avant dans les champs. Chantal le faisait avec une bonne humeur et une bonhomie qui passait bien à l'image et à l'écoute *« on est tous des rois mais on ne le sait pas. On est tous des élus mais on ne le sait plus. »* Elle essayait de convaincre Daniel après avoir vu quelques minutes sa cueillette :

Pour ramasser des tomates, on n'a pas besoin de réfléchir. Il suffit d'être... d'avoir l'œil habitué à la couleur. Puis la tomate, quand on la voit, on sait qu'on doit la ramasser. Je ne vais pas ramasser une tomate verte !... ou une tomate pourrie. Ou une tomate trop mûre qui sera molle. Déjà, quand je les touche les tomates, je le sens aux doigts si on la ramasse ou si on la jette. Mais bon, ça c'est rien, hein. Nous, si on envoie de la mauvaise marchandise au hangar, déjà c'est nos copines, donc on leur fait du tort dans leur travail parce qu'on va leur donner double de boulot parce qu'elles auront à trier. Donc c'est un manque de respect pour le maillon qu'il y a après. Puis bon, je ne sais pas, ça fait partie du travail de ne pas mettre de la tomate fendue dans les caisses.

C'est une fin de récolte mais Chantal en répondant aux questions de Daniel indique que ce n'est pas la fin du travail *« on a plein d'autres boulots à côté. Il n'y pas que la récolte : l'effeuillage, nettoyer la serre et il y a les autres serres. »* Pendant son travail dans la serre, elle discute aussi avec Stéphane qui fait des plans en plongée avec la caméra à bout de bras pour qu'on voit le beau rouge dans ses mains, des contre-plongées pour le bleu au-dessus du vert *« en agriculture, j'ai connu... j'ai fait des boulots beaucoup plus pénibles que celui-là. Et puis l'avantage avec les tomates, c'est qu'elles disent rien, elles. »* Le retour sur le gros plan du visage de Chantal pendant la séance d'analyse dans le hangar est comme une balle qui rebondit d'elle à elle : *« c'est pas comme moi. »* Le film montre d'autres ouvriers agricoles qui ramassent les tomates et elle chante :

J'en ai marre de ces gens, moi qui me couche à 10 heures moins le quart, qui me brosse les dents bien comme il faut, qui économise mes dollars, pour pouvoir

m'acheter une Twingo, moi qui fréquente jamais les pédés, qui embrasse pas sans capote, qui paye mes impôts et qui vote pour ceux qui sont sûrs de gagner, j'en ai marre des gens qui se jettent sous les rames des métros, J'en ai marre, ça me fait arriver en retard au boulot, au boulot.

Elle parle en travaillant. Elle a un intérêt assez rare quand elle se voit et s'entend. La plupart du temps, les gens sont gênés alors qu'elle observe attentivement cette autre avec curiosité « *un travail c'est un travail. Non, c'est pas un travail pénible non.* » Enfin elle apparaît à quelques mètres avec son chariot dans le désordre d'une fin de culture. Elle s'est retournée pour dire une dernière chose à Stéphane « *si j'étais pas obligé de travailler, franchement je ferai plein d'autres choses... mais je travaille pour manger.* »

Le film revient sur son visage en gros plan qui vit avec la séquence alors qu'on l'entend encore pousser son chariot et traîner des plastiques au sol. Elle a le regard amusé et les mots s'agitent derrière sa bouche. Puis un silence, un beau blanc avec les agglos du mur gris en flou et cette expression rusée que des pensées traversent dans un ciel invisible. À nouveau la bande son du film revient sans changer de plan dans le hangar « *on m'entend beaucoup chanter. On va croire que je suis payée à chanter.* » Elle tourne sa tête vers Daniel car cette question est importante pour elle et pour lui qui reprend des mots en écho :

Ça stimule. Parce que c'est long 7 heures à ramasser des tomates, faire toujours les mêmes choses. Donc il faut se donner la motivation. Je suis étonnée de me voir avec la pêche comme ça. Et c'est vrai que je travaille vite. Le patron, il nous met la pression quand il voit qu'on a le temps de le faire, mais sinon... non, il nous met pas la pression. On met le temps qu'il faut. Mais on est quand même aussi responsable. Vu qu'on a une certaine liberté, on lui rend en responsabilité. Enfin moi pour ma part, et je pense que les gens avec qui j'ai travaillé, à part peut-être un ou deux qui se sentent pas concernés, la majorité des gens qui travaillent ici, c'est ça quoi.

Gros plan sur un gros chat blanc, sur un carton avec les clés de la voiture et une petite peluche usée en porte-clefs. Derrière, un flou sur une machine et un désordre poussiéreux. Le chat s'en va parce qu'il en a décidé ainsi « *c'est quand même une qualité de vie de ne pas avoir quelqu'un derrière le dos, qui est toujours à surveiller, qui dit va plus vite, va mieux, fais ci ou fais ça. Je veux dire, moi j'estime qu'il me fait confiance, la moindre des choses c'est de lui rendre la confiance qu'il me donne.* » Une troisième séquence de travail s'ouvre avec une virgule musicale composée par Stéphane. C'est autre chose que de la musique au kilomètre sans auteur. Elle ne dure qu'un court moment mais participe à l'identité du film, à sa vérité, à son authenticité. Le visage de Claude est en gros plan. Il a des yeux bleus et clairs, une barbe que quelques jours, les cheveux plus sel que poivre et les traits marqués comme tous ceux qui travaillent dehors avec les intempéries et aux dures heures de l'agriculture de père en fils, sans compter les heures. Il pèse ce qu'il voit, estime ce qu'il entend. Lui aussi, on le voit penser. Sa

voix arrive avant lui. C'est son propos liminaire à sa prise de parole « *Moi je suis ravi de voir des tomates toujours bien filmées, je suis pas ravi de... qu'on ait filmé ça en fin de culture parce que c'est toujours moins beau qu'en début de culture et c'est dommage.* » Il y avait eu le tournage de l'activité de Chantal, puis un dialogue avec Daniel en visualisant des séquences de travail et pour une nouvelle séance où avaient été montées les deux séances précédentes. S'était joint Claude pour une séance d'une heure sous le toit du hangar au milieu d'un lieu de travail. D'emblée, Chantal et Claude n'avaient eu besoin de personne pour entrer dans un vif dialogue. Elle reprenait avant même qu'il ait terminé de parler « *c'est aussi le fait qu'on arrive en fin de saison et c'est la réalité de la vie.* » Il secoue la tête sans qu'on sache si c'est oui ou non et ce sera finalement oui. Il finit par acquiescer en disant « *tout à fait, tout à fait, tout à fait* » en faisant non avec la tête pendant que Chantal poursuit « *c'est pas faute de l'entretenir la serre, c'est pas faute...* » Il se rend compte de ce que vient de provoquer sa réaction trop vive aux images et regarde à l'horizon en mâchant son chewing-gum « *tout à fait, c'est pas ce que je voulais dire.* » Elle continue parce qu'il doit payer : « *moi je crois que c'est bien de montrer aussi la réalité de la serre telle qu'elle est en début... je connais pas bien le début mais c'est bien qu'on la voit en fin aussi.* » Il répète encore « *tout à fait* » en baissant la tête et la diffusion du film reprend. Il se tourne maintenant vers Daniel en s'étant redressé et en changeant complètement de ton après son *mea culpa* « *la sensation permanente dans la serre, c'est la personnel qui l'a.* » Chantal le regarde l'air amusé et en se dandinant sur l'axe du tabouret. Claude chantonne un air qu'elle semble connaître par cœur :

On a un lien commun qui est la plante. Moi si j'ai pas ce retour d'information et dans chaque serre, je pose tout le temps les mêmes questions : comment vous vous sentez dans les serres ? Est-ce que les plantes sont faciles à travailler ? Moi tout seul, je peux rien faire. Je peux absolument rien faire. J'ai bien conscience depuis très longtemps que si j'ai pas autour de moi du personnel avec qui je peux bien travailler dans un bon état d'esprit... d'abord humaine je sais pas faire, parce que c'est tellement dur que si on sent pas qu'on a un bloc d'employés qui sont à nos côtés, dans la difficulté s'il y a pas une forte culture d'entreprise, s'il y a pas une forte définition des objectifs, si on voit pas tous où on va, qu'on se le dit pas et le partage pas, on est mort avant d'avoir commencé.

De nouveaux plans apparaissent sur sa voix avec les plantes au premier plan et Chantal derrière qui cueille. On entend derrière la voix de Claude le son des tomates qui tombent dans le carton « *donc j'ai besoin d'avoir une relation de confiance et ça veut dire partager un certain nombre de choses. Et notamment essayer de faire partager ce que je trouve être un métier qui est beaucoup plus sympa que l'industrie ou le bâtiment ou certains métiers des services parce qu'à salaire équivalent je parle, parce que malheureusement on est toisé au SMIC...* » Claude a entendu Chantal réagir et se rend une fois encore compte qu'il est parti sur un nouveau

mauvais chemin. Cette fois il essaie immédiatement de rectifier et fixe le dehors en se demandant s'il pleut. Puis il reprend en se tournant vers elle « *ouais, malheureusement on est toisé au SMIC.* » Mais c'est trop tard, Chantal ne se demande pas si le temps a tourné. Elle rit un peu et la caméra revient, comme aimantée vers elle « *Malheureusement... Malheureusement... ouais, c'est grave, c'est grave ça, il faut bouger les choses Claude, le salaire il va pas.* » Il n'est plus dans le cadre mais il essaie de revenir « *il est en fonction de ce que la boîte peut payer, le problème aujourd'hui il me dépasse.* » Elle est vaillante, elle ne lâche pas « *Ouais, moi il me dépasse pas le salaire, je trouve même qu'il me rabaisse.* » C'est une caméra pleine de commisération qui fait le chemin du retour vers Claude. Il opine de la tête nerveusement. On revoit le chat assis dans une clarté qui est délimitée par des surfaces noires et ténébreuses vers laquelle il guette un éventuel butin. Chantal revient d'abord avec sa chanson. Puis en image, elle quitte le hangar face à la lumière vers sa voiture qu'on voit maintenant cabossée. Elle part en marche arrière et il y a encore un petit mistral tourbillonnant dont on devine qu'il n'en restera pas là. Le chat est dans l'encoignure du portail et ne songe qu'à chasser et jouer. Il ne pleuvra certainement pas.

4.4. - PLUS LOIN QUE LES VALLEES

Il leur faudra près 3 heures de route pour être à Argens dans les Basses Alpes à 9 heures, en prenant la route d'Apt qui est tout de suite là, après le Bosquet, à la sortie de L'Isle sur la Sorgue. Rolland attendait dehors sur le banc sous le saule, pour accueillir Clotilde, Jérôme et Jean-Marie. Les chiens repérèrent une voiture au début du chemin, à plus de cinq cent mètres. Sushi et Cheick se mirent aux aguets au coin de la clôture, oreilles tendues, truffes brillantes. C'était Jean-Marie qui arrivait avant l'heure, comme toujours. Il n'était pas vraiment à la retraite d'une carrière à Paris de guitariste et de compositeur. Il avait joué avec les fils et petit-fils de Django Reinhardt. Depuis quelques années, il composait les musiques des films de Rolland, les enregistrait avec d'autres musiciens. Pour ce projet, il proposait son album *Traces* qu'il avait réalisé à la fin des années soixante-dix. Il avait déjà choisi *Madrid 1936* parmi les morceaux. En le voyant ramasser brusquement ses sacs et les jeter dans le coffre ouvert du véhicule de location, les quelques pas qu'il faisait pour venir vers lui, son caractère vif et emporté et sa passion, Rolland souriait de leurs ressemblances. La grand-mère Eulalie de Jean-Marie était la sœur du grand-père Léon de Rolland. Il avait un chapeau rond vissé sur la tête, une veste et un pantalon de velours, des chaussures de randonnée. Il y avait quelques années, une photographe avait fait un reportage sur le tournage dans une exploitation agricole à Avignon et une dizaine de clichés en noir et blanc était posée sur son bureau. Il remarquait que ces photos attiraient

toujours le regard et quand il les tendait à un visiteur, il s'était rendu compte à quel point l'écoute était visible et les postures l'exprimaient. Rolland sentait qu'au fil du temps, cet intense travail d'attention était devenu une tension vers l'autre qui transformait sa manière d'être. Il avait donc proposé à Jean-Marie d'être le photographe du tournage. Pendant qu'ils bavardaient, une Twingo grise se garait devant la haie et Clotilde en sortit avec la main sur son ventre déjà bien rond. Elle avait tout juste vingt-deux ans et toutes les qualités qu'il cherchait pour ce métier de cadreuse. Grâce à Clotilde, Rolland savait enfin ce que voulait dire pour ce travail « *avoir le souci de l'autre.* » Il le savait maintenant en réalité car ce n'était jusque-là qu'une formule qu'il prononçait comme un vœu. C'était beaucoup de rencontres, de nombreux essais qu'il avait été nécessaire de transformer en erreurs souvent. Avec Clotilde, la camera n'existait pas. Les images, c'est ce qu'elle voyait. Le son, ce qu'elle entendait. Nul besoin de voyant rouge au-dessus de l'objectif ou d'un clap. Elle faisait les balances et les réglages pendant que Rolland retenait le début. Elle le faisait sortir du cadre par des petits « *à gauche* », « *moins* », « *avance, stop !* » Elle allait d'une caméra à l'autre et reprenait ses cadrages par des mouvements infimes. Il la sentait revenir aux éclairages quand la lumière était plus chaude et qu'ailleurs n'existait plus. Ils étaient d'accord avec Jean-Marie pour qu'il prenne les photos là et s'arrête ensuite de bouger pendant le tournage. Quand tout était arrêté, Rolland se tournait vers elle et s'il voyait ses grands yeux clairs immobiles qu'elle fixait vers lui, ça tournait. Elle n'anticipait pas sur les cadrages parce qu'elle était toujours en avance sur ce qui allait se passer et surtout ce qui allait se dire. Elle se redressait légèrement pour montrer à celui qui parlait qu'elle participait à une transition. Elle soulignait le poids de ce qui pouvait être dit d'un léger sourire. Elle n'arrêtait jamais le tournage quand Rolland disait que c'est bon. Elle savait que le meilleur était peut-être à venir, quand elle regardait au dehors avec les mains sur les hanches et que Rolland attendait puis qu'il relançait distraitemment « *oui, vous en avez un peu parlé tout à l'heure. Ça paraissait important pour vous...* » Son copain Jérôme transvasait les sacs de matériel d'une voiture à l'autre. Il devait avoir une dizaine d'années de plus que Clotilde. Il vérifiait dans les poches latérales la présence des cassettes et des batteries. Il sortait la perche, étalait les micros sur les sacoches, les vérifiait attentivement et les rangeait méticuleusement dans leurs boîtes. Il travaillait avec Rolland moins régulièrement.

Rolland connaissait bien la route pour l'avoir prise des dizaines de fois. Jusqu'à Apt, la circulation était dense, elle évitait par des déviations la plupart des villages. Ils n'avaient presque rien dit, sinon quelques banalités pour ne pas être envahis par le silence. L'équipe en était là d'une prudente cohabitation dont le temps faisait son affaire. Ils aimeraient sûrement tous les quatre être déjà ensembles à partager ou disputer quelque chose qui soit en dehors d'eux. Mais c'est comme ça, ils en étaient réduits pour le moment à ce petit espace où il leur

fallait supporter les différences. Rolland avait assez vécu de commencements pour se garder de toute impatience. C'est même peut-être là, une des conditions de solides fondations. Ce moment était un doute où chacun pouvait mesurer ce qu'il donnait aux écoutes tendues, ce qu'il laissait voir ou pas de son inquiétude. Ils partaient pour trois journées au moins, dont chacun savait que Rolland les organisait toujours dans une tension continue. On ne se convainquait vraiment d'être sorti du Vaucluse qu'à partir de Céreste et même certaines fois jusqu'à Forcalquier. Il fallait du temps. Les corps étaient ballotés dans les lacets, il fallait prendre le rythme. Rien à voir avec le Vaucluse, ni pour les gens, ni pour les pierres. C'était toujours un étonnement de passer de l'un à l'autre. Dans l'habitable, la conversation avait pris un tour nouveau. Clotilde posait des questions, elle avait son inquiétude habituelle de voyage. Son interrogation n'était pas à prendre à la légère. Comme toujours, elle voulait entendre à nouveau, autrement et maintenant. C'était sa façon de s'en imprégner, d'ajuster une dernière fois son approche. Elle s'était un peu avancée de la banquette arrière et pointait son minois entre les fauteuils pour bien entendre. Rolland prenait son temps pour reprendre depuis le début en essayant d'être aussi clair que possible. Jean-Marie écoutait attentivement en conduisant et avait sensiblement modifié sa conduite. Il roulait plus lentement :

On va rencontrer une dizaine de personnes, certainement plus, à leur travail et à leur maison et pour beaucoup d'entre eux c'est pareil. Pour cette première phase, il faut des images et des prises de paroles sur leurs activités de travail. On reviendra une nouvelle fois 3 jours pour en discuter. Là on va aussi faire connaissance sur ce territoire du Pays des vallées des Asses, du Verdon, de la Vaire et du Var. Ils disent Pays A3V. On ira surtout dans des bergeries, un camping et un centre équestre. Il y a une exploitation maraîchère bio aussi. Nous aurons des entretiens avec des élus locaux. L'idée du film est que des acteurs du territoire expriment de manière sensible leur vision et devait être un support pour engager avec la population un débat sur la ruralité avec des axes de développement pour les quinze ans à venir. Le film complètera des données rationnelles, statistiques.

Il fallait lui raconter une histoire à Clotilde, elle en avait besoin pour l'ordre de ses pensées. Elle savait qu'il cherchait toujours à échapper aux questions posées qui ne servent à rien, sinon de prison aux réponses. En faisant métier de ce problème, il avait constamment renouvelé son approche pour contourner cette difficulté. Il en était là. Une première phase pour faire connaissance mutuellement, filmer l'environnement et surtout l'activité humaine. Avant, il fallait téléphoner à chaque personne pour prendre rendez-vous. Il fallait être en grande forme. Il n'avait que quelques minutes pour convaincre. C'était un exercice délicat qui demandait beaucoup d'expérience, d'énergie et de finesse. Il avait en mémoire le souvenir douloureux des débuts, les expériences malheureuses. Avec les gens de la terre, c'était encore plus difficile. On ne savait jamais où le téléphone portable venait les interrompre. Il n'y avait pas d'heure. Il

fallait parler droit, ne pas finasser dans les détails, qu'ils perçoivent tout de suite de quoi il s'agissait. Rolland avait une arme efficace. Il leur disait que c'était leur travail qui l'intéressait, qu'il ne venait pas parler, mais voir ce qu'ils font, le filmer. Il mentait un peu. Ils résistaient un peu en disant que ce n'était pas le bon moment, les brebis allaient bientôt agneler ou il n'y avait personne en ce moment au camping, qu'il n'y avait pas grand-chose à voir. Même quand il réussissait à les convaincre, il leur proposait un rendez-vous dans les termes du métier, vers dix heures ou après manger... On n'était pas à la ville à se donner du quatorze heure trente-cinq. Il leur demandait comment arriver chez eux et combien de temps pour venir du précédent tournage. Ils se connaissent tous. Il récupérait au passage une petite perle, bien utile dans ces contrées « Vous savez ici, il faut une heure pour aller n'importe où. » Jean-Marie bifurquait vers Nice en arrivant en vue de Digne « *Tu appelles combien de personnes en tout pour avoir ton quota ?* » Le Pays lui avait donné une liste de vingt-cinq contacts. Il avait l'habitude maintenant. Quand il appelait, ça marchait et il n'avait pas besoin d'aller jusqu'au bout de la liste. Clotilde s'impatientait. Elle pensait à la lumière, aux cadrages, au son « *Comment tu veux qu'on s'y prenne là. Tu veux des interviews ?* » Cette première tournée avait pour but de rendre des rencontres possibles. C'est surtout avec les paysans qu'il avait appris à affiner sa méthode. On ne brusquait pas un paysan. Ils veulent savoir à qui ils ont affaire, et ils ont bien raison. On ne discutait pas de ce qui pouvait être important comme ça, à brûle-pourpoint. Avant de se parler, il fallait se dire qui on est. C'était une question de rythme. Il fallait accepter d'attendre quelquefois, de répondre presque toujours à des défis, peut être des épreuves, qu'ils voient ce qu'on avait dans le ventre, si l'on s'intéressait vraiment à eux, ce qu'on en pensait déjà. Rolland savait bien que de ces trois journées, ils garderaient peu de choses pour le montage final. Dès qu'ils arriveront là-haut, ils s'arrêteraient souvent pour filmer des plans de coupe, des paysages, des pierres, des murs, des arbres, des prés, des ruisseaux. Clotilde s'inquiétait de savoir s'ils auraient assez de temps. Il avait appris d'elle qu'il manquait toujours des plans de coupe et il avait intégré progressivement cette exigence dans ses programmations :

Il faudra surtout filmer l'activité humaine. C'est d'abord le travail, mais pas seulement. Il y a toutes les interactions que nous pourrions capter. Un père avec son fils, les couples, avec des salariés. Tout ce qu'il y a dans un échange. Pour chaque lieu, il faut des séquences de travail ou des dialogues. Des plans où il y a du travail, avec la parole ou avec le corps. De retour, je ferais des fragments de deux ou trois minutes pour avoir quelque chose à leur rendre de ce que nous avons reçu. Des fragments à discuter où il y a du beau, parce que l'activité humaine c'est beau, qu'il faut qu'on se mette d'accord là-dessus avec eux.

On y était. Clotilde se préparait vraiment et Rolland entrait dans son rôle :

On ne fera pas comme la dernière fois. J'ai réfléchi. On va faire des interviews Clotilde ! C'est nouveau... et de la même façon avec tout le monde. La question "c'est quoi votre travail ?" est devenue une affaire impossible. Ce que j'aime ou ce que je dois faire en priorité ? Je donne quoi à voir ? Ce qu'on entend ou la construction qu'on en fait ? C'est plus la manière de se débrouiller avec la question. L'allure qui est donnée à la réponse. C'est le résultat qui donne des indications sur les personnages, l'importance qu'ils prendront dans le film. C'est une façon de mettre de côté, derrière nous, une forme de politesse de l'entretien, un premier dévoilement. Il permet de passer à autre chose. Nous déposons entre nous des généralités, des banalités, les premières vagues des dialogues.

La route serpente maintenant sur les bords de l'Asse, dans des combes profondes. Ils ont les yeux grands ouverts et les visages offerts à la tendre lumière du matin et aux parois rocheuses qui se dressent de chaque côté de la route. C'est la troisième et dernière partie du parcours, c'est la montagne. Les voitures sont rares. Jean-Marie conduit et Rolland sourit de son nouveau changement de conduite, il parle avec les mains « *Mais enfin, comment tu fais pour venir chercher des films ici ? C'est le bout du monde !* »

C'était en janvier 2002, il y avait tellement longtemps pour Rolland. Après Digne, la neige avait commencé à tomber lourdement. Après Barrême, la nationale 202 monte vers le col des Robines. Au début, il restait dans les traces des autres voitures. Puis, les gros flocons avaient fait un tapis épais et il se tenait à peu près au milieu entre les premiers arbres. Il était au ralenti et ouvrait de temps à autre la vitre pour écouter la nuit au dehors, la paix blanche sur les sapins. En arrivant à La Mure sur Argens juste à l'heure, Juliette fût étonnée de le voir. Elle pensait qu'il ne viendrait pas avec ce temps. Il avait posé le lourd téléviseur cathodique sur le comptoir et avait branché son matériel. Il avait présenté quelques extraits de films réalisés à Marseille. Les films de la ville avec des gens des banlieues, ils avaient dit que ce n'était pas pour eux. Cela avait été vite plié. Rolland n'avait pas de regret parce qu'il n'avait que cela à montrer. Il avait eu le spectacle grandiose du trajet. Le Président du Conseil de développement avait repris consciencieusement l'avis de chacun et ils en avaient remis une couche. Rolland avait regardé l'heure, sans se gêner. Puis ils avaient voté alors qu'il rangeait déjà son matériel dans les sacs. Le projet avait été accepté ! Ils avaient à discuter d'autres questions. Un large sourire lui avait poussé aux coins des lèvres. Il avait aimé leur débat contradictoire et leur prise de décision rapide. Les restaurants étaient tous fermés et il avait filé à l'hôtel sans manger. Ils avaient réalisé ce film *Parole d'un Pays*, puis, au fil des années, un reportage sur des événements participatifs, un autre sur l'aide sociale en milieu rural. Il avait appris de ces gens rudes dans de multiples situations. Il en gardait des visages serrés de près par la caméra et des paroles importantes qui lui résonnaient en mémoire. Julien, ce berger qui menait seul une exploitation de plus de huit cent moutons, qui devrait être à la retraite. Il l'entendait dans la

bergerie sombre, seulement éclairé par un rayon de lumière orangée. Il parlait de ses bêtes à voix basse, comme dans une église. Il les désignait en leur caressant la tête :

Là, il est né dans l'été, ça fait que c'était pas la même... vous savez, c'était pas la même, ... La petite, ... il est né au printemps... Après je vais sortir le fumier, et après on nettoie, et on change les brebis d'ici. Elle vont agneler de ce côté, après quoi. Il faut les tondre encore, là on a fait les prises de sang. Poh, poh, poh... Moi, j'aurais arrêté, c'est ça le problème. Parce que, moi bon, avec ce que j'ai eu, j'étais plus, ... C'est ça que je trouve pas tout seul à me sortir de tout ça... Seulement, si je m'arrête, et la petite, elle est trop jeune maintenant pour rester là. Pour vendre, c'est là que, ... C'est pas évident.

Julien butait sur les mots, ne finissait pas ses phrases. Il abandonnait le sens à des soupirs épuisés. Il retrouvait du souffle pour une question posée. Il baissait la tête, la secouait, ajustait sa casquette. Rolland ne savait jamais si on pouvait entendre et comprendre Julien, si d'autres pouvaient comprendre ce qu'il avait entendu. Sa langue disait bien plus sur sa vie que les discours policés, les phrases bien construites. Il n'y avait pas que les mots. C'est tout un corps qui parlait, les vêtements, les mains, la peau. Et tout cela dans ce bâtiment de bois et de foin, à jouer avec les moutons qui s'amusaient à pincer le cadreur, à se glisser entre eux, attirés par la peluche du micro.

Rolland était venu aussi animer des débats sur l'eau, la pierre, le bois, d'autres encore, presque tous les ans. Des samedis ou des dimanches où les gens du Pays n'en finissaient pas de regretter le manque de participation, alors qu'en proportion à Marseille, le Zénith n'aurait pas suffi. Des maigres tentes au milieu d'un pré et cinquante personnes à passer des heures sur le sujet. Dans des salles des fêtes pas faites pour se parler, les voix qui se perdaient dans les murs et obligeaient à s'écouter. En plein soleil une fois, avec des gens de passage, Rolland les persuadait que c'était parfait, qu'on pouvait parler ou passer, une vraie liberté. Lors des derniers débats que Rolland avait animés, Henri avait fait sculpter des bâtons de berger au nom du Pays. Rolland en offrait au cours du débat pour celles et ceux qui avaient particulièrement contribué à faire avancer la discussion. Ils en riaient. Un soir à Annot, il y avait une belle assemblée et le sujet était venu sur la télévision. Il demandait à chacun de se lever et de se présenter pour parler. Une femme vers la fin « Et bien moi, quand je rentre le soir, j'ai besoin de penser à ce que j'ai fait la journée. La télé m'empêche de penser alors je ne la regarde pas. » Ils reviennent au point de départ après toutes ces années, dans la Commune de La Mure sur Argens. Ils montent tout en haut du village, dans le hameau d'Argens, une place et autour quelques maisons serrées. La voiture à peine garée, Clotilde, Jérôme et Jean-Marie s'en échappaient pour marcher de tous les côtés pour voir enfin, après en avoir tant parlé. Ils filaient vers le bout de la place, un muret dont on devine qu'il surplombe une vallée. Le hameau était silencieux, murs fermés. Rolland

avançait vers la maison blanche qu'on lui avait indiquée. Un grand portail, une fenêtre avec une lueur, ça se passait au premier et il cherchait l'entrée. Il essayait de faire le tour par la ruelle de droite, l'impasse à gauche, mais nulle part où frapper, où sonner. Il y avait un escalier de bois et une porte basse au bout mais il n'osait pas monter. Dans la maison à côté, il aperçût un homme penché sur une table sous la fenêtre. Il frappât doucement au carreau et l'autre lui faisait signe avec le doigt recourbé d'entrer par une porte qu'il n'avait pas vue « *Nous venons voir Mme Blanc... C'est pour le film.* » L'homme était grand, la cinquantaine burinée de la terre. Il sortait en l'entraînant, l'air afféré. Il avait la peau du visage collée aux os. Il était mince, sec comme un sarment de vigne. Il se dirigeait vers la maison et criait à la fenêtre « *Véronique, tu viens ? Ils sont arrivés.* » Il a dû dire bonjour, formule lâchée entre les lèvres serrées, à peu près inaudible. Il lui glissait qu'elle était occupée avec la petite. Il se tournait et filait vers le muret où Clotilde filmait et Jérôme à la perche. Il l'entraînait sûrement pour laisser à sa femme le temps de régler quelques affaires du matin « *Vous avez vu par-là ? Venez !* » Il s'arrêtât au milieu de la place. L'air était frais, il y avait un léger vent, le ciel était d'un bleu resplendissant. Avec cette lumière claire du matin, on voyait sur le versant en face tous les détails avec une incroyable netteté. Sur les sommets au loin, il restait encore de la neige et plus bas, des taches blanches dans les plis des collines. Il commençait à parler, en faisant ricocher ses mots dans des phrases en ruptures. C'était sa femme que nous étions venus voir et c'est lui qui se proposait de parler. On se fait toujours une idée de ce qu'on vient chercher et dès qu'on met un pied à terre, la réalité déjoue les hypothèses. On construit une stratégie pour rendre la chose possible. On isole des éléments avec des modèles, en intégrant au mieux de l'expérience. Mais ce n'est que de la rationalité, que cela. Dès que la porte de la voiture avait claqué, c'était déjà autre chose. On cherchait Véronique et c'est André qui se présentait. On voulait entrer chez eux et il lui nous proposait dehors une lecture de paysage. Rolland avait cherché Clotilde du regard et cela avait suffi pour qu'elle s'approche vite. Elle avait posé la caméra tout près sur son pied en la réglant presque à hauteur du visage d'André. Lui, il gardait son visage tourné vers elle pour qu'André arrête de parler le temps que tout soit prêt. Jérôme s'était planté juste derrière avec sa perche en l'air et son casque sur les oreilles. Il l'avait regardé avec des yeux ronds, signe qu'il fallait quelques mots pour régler le son. Rolland avait un peu relancé André sur un ton bien différent, pour faire une parenthèse dans leur propos pour que Jérôme puisse régler le son sur la mixette qui le liait d'un fil à la caméra. À quelques mètres, Jean-Marie prenait des photos en leur tournant autour. Clotilde s'était encore un peu plus approchée. André se retenant de parler, Rolland hors du champ de la caméra mais tout près de lui, Clotilde l'œil collé au viseur faisant quelques gestes pour le positionner. Jérôme avait l'air ailleurs. Jean-Marie donnait à cet étrange trio tous les attraits d'un événement. Puis Rolland avait juste dit quelques

mots pour demander à André de reprendre et il a compris qu'on pouvait vraiment commencer. Il avait parlé du bleu partout l'été, en se perdant un peu dans les énumérations des diverses essences de lavande. Il voulait prendre les choses du début, mais son début à lui, il était en face dans les champs. Rolland aurait voulu qu'il parle comme tout à l'heure mais il prenait le détour d'en bas, au local de distillation et de vente. Mais Rolland avait appris que si on ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve, les mots non plus ne reviennent deux fois visiter le même discours. Il voulait tout dire, la vieille chaudière récupérée, réparée, remise en place. Leur histoire avec Véronique « *Et il a fallu qu'une parisienne tombe amoureuse d'un indien de haute montagne pour recréer un paysage, et c'est vrai que bon... ça change !* » Quand il a dit ça, Rolland avait eu envie de le titiller, de lui donner l'impression que c'était fini, qu'il avait dit ce qu'il fallait, qu'il avait les quelques mots qu'on prend quand on est de passage. Ils se sont relâchés avec Clotilde. Il avait bougé de quelques centimètres sans le quitter des yeux, elle avait changé de cadre, s'était encore un peu plus approchée. Ils étaient vraiment serrés à quatre sur la place. Ils étaient encore un peu plus seuls, au milieu et la perche au-dessus « *Moi, j'ai toujours dit que les vieux, fallait les écouter. Comme on disait dans le temps, ils sont tous dans le petit carré qu'il y a là-bas, qu'il y a en face. Et moi, j'ai eu un avantage dès le départ. C'est qu'à 5 ou 6 ans, j'étais le seul enfant du village. J'avais pas le choix. J'allais voir qui ? J'allais voir les vieux ! Un coup j'étais chez un, un coup j'étais chez l'autre. Et à partir de là, j'ai appris des tas de choses.* » L'important, ça ne dure jamais très longtemps ou bien est-ce le temps qui tout à coup sort de sa division comme les corps de leur pesanteur ? À tous ceux qui croient que les choses viennent comme on les imagine, les quelques minutes avec André assènent un coup d'arrêt. Il faut surtout être là comme ils ont vu ensuite Véronique dans sa cuisine, qui avait eu le temps de ranger. Elle avait raconté leur histoire singulière en buvant le café. Le téléphone avait sonné dans une pièce à côté et Rolland avait eu juste le temps de demander si l'on pouvait filmer. Ils avaient leur bout d'activité. Elle avait coincé le téléphone entre le menton et l'épaule. Elle avait vite tiré un classeur de l'étagère et ouvert un dossier sur les genoux. Sa main libre cachait la souris de l'ordinateur entre des papiers entassés partout sur le bureau et les étagères. Clotilde panneautait et Jérôme captait tous les bruits consciencieusement. Ils tenaient déjà leur séquence pour la deuxième rencontre. Rolland savait qu'ils repartiraient de là, de ce moment de tension extrême autour d'un paiement et des paperasses européennes, du temps volé aux champs pour s'en débrouiller. Ils ont ensuite été dans les lavandes en face sur les coteaux puis tout en bas à l'entrée du hameau, à la distillerie *Bleu d'Argens* et les étangs de pêche, les truites aux ventres blancs. En partant, ils se sont embrassés. Le matin du deuxième jour, Il fallait être chez les Isnard à Barrême. Ils allaient lâcher le troupeau dans le pré pour leur donner à manger. Rolland demanda à Martine de bien expliquer comment cela allait se passer pour organiser la

prise de vue « Vous aller voir, c'est un spectacle. On amène d'abord le grain avec le tracteur, puis on remplit les mangeoires. Ensuite on ouvre les portes de la bergerie. Aux brebis d'abord, pour être sûr qu'elles mangent bien, parce qu'elles en ont bien besoin en ce moment, avant d'agneler. Ensuite on recommence avec les autres bêtes. C'est trois-cents chaque fois. » Il leur demande juste quelques minutes pour qu'ils aillent là-bas, dans le champ, se positionner pour les voir arriver avec le tracteur et pouvoir tout bien filmer.

Ils ont fait le tour des sites en trois jours et partout on leur a réservé le même accueil. Des contacts chaleureux, des gens foncièrement intéressants, flattés qu'on vienne jusque chez eux voir leur travail dans leur environnement et qu'on prenne le temps d'écouter dans de bonnes conditions. Ils ont ainsi assisté au déroulement progressif de ces fils entrelacés, en faisant la navette entre les vallées.

À l'entrée d'Annot, ils sont un peu en retard, mais ça veut dire quoi ici ? Ils les attendaient pour donner à manger aux brebis quand les ballots de foin font 30 kilos pour lui, et tous les deux qui travaillent sans hésiter, sans se parler. Leur petite fille enregistrerait tout de cette nouveauté et la grand-mère silencieuse, avec le même regard bleu, immense, grand et clair, exactement. Dans la bergerie, des rais de lumière jouaient avec les parois à claire-voie. Clotilde captait l'économie des corps, les têtes des bêtes dans tous les sens. Jérôme, casque et visage énigmatique, avait la perche tendue sous les mangeoires. Quand ils furent dehors côte à côte, ils se sont arrêtés, sans même une question. C'est lui qui a parlé le premier « *J'ai commencé avec mon père à 20 ans. J'en ai 52, ça fait 32 ans, si je compte bien. À l'époque, un troupeau de 300 brebis faisait vivre une famille. Le travail qu'on fait, il faut aimer ses bêtes. Il faut vivre avec. C'est des être hum... c'est pas des êtres humains, mais c'est des êtres vivants, alors bon... l'administration, ils sont bien gentils, mais... ils nous serrent trop !* » La petite avait cessé de sauter dans les bras de sa mère, de se tortiller. La grand-mère avait disparue. On aurait pu en rester là. Mais c'est elle qui a poursuivi « *On attend que ça aille mieux, que les gens se réveillent peut-être, parce que le jour où il n'y aura plus d'agriculture, il n'y a aura plus grand chose. Il n'y aura que des broussailles partout. Mais ça, les gens ne le comprennent pas.* » Ils ont parlé des parcours dans les châtaigneraies et du partage des terres. Ils ont dit une autre fois au mois de mai, pour cette terre qui manquait, qu'il fallait gagner sur la nature, jamais trop loin de la bergerie. Il fallait encore filler vite à Castellane, trouver le camping au bout d'un chemin long et étroit, en espérant ne croiser personne. En tournant vers la bâtisse, la montagne et sa forêt sombre étaient dans leur dos. Au téléphone, Rolland n'avait pas réussi à bien dire ce qu'il voulait et elle venait vers eux d'un pas décidé. Il y avait 17 campings dans le village et les touristes choisissaient leur destination de vacances en fonction de quoi ? Rolland l'écoutait et Clotilde avait compris qu'il fallait d'abord régler des choses qui prendraient un peu de temps.

Ils se sont un peu cherchés. Il fallait une scène pour fixer l'échange. Ça s'est passé très vite devant la façade de pierres, Clotilde le visage absorbé par l'image, Jérôme avec son étendard à sons. Le reste du monde est devenu flou et lointain. Rolland avait posé une question parce qu'il lui fallait un début comme ça et sa parole allait plus vite qu'elle ne croyait *« Je crois qu'on est là pour leur montrer ce que nos anciens ont créé, les acquis qu'ils ont pu avoir et ce qu'on peut leur transmettre. J'ai eu la chance d'avoir des grands-parents éleveurs, de sortir du milieu agricole, et ensuite de côtoyer la ville. C'est vrai que j'ai une vision des deux, et je pense que ces deux, il faut les rapprocher. »* Le film commençait à son tour à les guider. Le montage se formait déjà. Les juxtapositions seraient encore réduites, à presque rien, à l'invisible. L'illusion que l'image animée donnerait le résultat. Il n'y aurait plus entre tous, ces kilomètres et le temps qui sépare, l'impossibilité de défaire tous ces nœuds *« Je pense que les éleveurs, le monde de l'agriculture, on doit pouvoir trouver des ententes, et pour pouvoir se développer. Je crois qu'on a besoin les uns des autres. »*

Pour le dernier après-midi du triptyque bas alpin, Jean-Marie conduit sur la route de Clumanc. Elle serpente ensuite vers Tartonne et Lambruisse, puis monte encore vers le Col du Défend où ils ont pu faire hier des images magnifiques des vallées. Frédéric avait indiqué au téléphone les deux bâtisses séparées. Jean-Marie gara la voiture devant une longue façade de bergerie. Il y avait toujours cette même impression en arrivant dans les exploitations agricoles, ces lieux ouverts. On les avait entendus et vus depuis longtemps, hésiter dans les derniers virages et entrer doucement. On ouvrait grands les yeux sans être jamais vus, pour mieux observer les comportements. On laissait un peu les intrus baigner dans le milieu pour en tirer une foultitude de renseignements. Clotilde demandait si on filmait, mais Rolland préférait attendre. Il voulait qu'ils voient leur retenue qu'ils savaient garder sur le seuil, avant d'avoir été invité à entrer. Il préférait regarder, écouter. Qu'on les voit regarder et écouter. Juste le temps de le dire et Frédéric se dirigeait vers eux. C'était un grand jeune homme brun, aux cheveux courts, moustache et barbiche taillées ras. Il avait bien l'allure des bergers, sec comme un coup de trique, l'œil vif, avec un port de tête à dominer les vallées et ce rien de nonchalance des gens qui vivent avec les animaux. Il avait cette attention continue pour le tout et les détails, ce faux calme du métier, une expérience qui se porte sur le corps tout entier. Ils échangeaient quelques mots mouchetés, juste pour voir ce que les corps en disent quand ils sont prononcés. Frédéric semblait énervé ou gêné, on ne savait pas trop dire. Son père venait à son tour, accompagné de Dominique, conseiller agricole. Clotilde et Jérôme étaient entrés dans la bergerie pour filmer. Entre Frédéric et son père devait se jouer une fois de plus le si difficile exercice de la transmission entre générations. On n'arrêtait jamais de travailler chez les paysans et les jeunes devenaient exploitants sans qu'ils ne sachent vraiment si le témoin avait été passé.

Rolland attendait de savoir ce qu'on pouvait faire de ce moment. C'est Roger qui a proposé d'aller voir un terrain qui avait été brûlé pour gagner sur la forêt une vingtaine d'hectares. Frédéric et Dominique disparurent à pied par un chemin qui montait derrière les bâtiments. Roger partait lui en direction de son 4x4 et ils embarquèrent tous dans la Nissan raide et le chemin raviné. Rolland regardait en direction de Clotilde qui serrait les dents. Mais ils arrivaient rapidement au bout du chemin et la petite troupe montait maintenant droit sur le versant. C'était une draille caillouteuse qui semblait n'être qu'une promenade digestive pour les bergers. Jean-Marie perdait du terrain et Rolland demandait à Clotilde si ce n'était pas trop difficile. Mais l'originaire de Gap sourit gentiment car Rolland commençait à être bien rouge. Toujours pas de terre brûlée en vue et Rolland se demandait sérieusement s'il n'aurait pas dû décliner la randonnée. Il repensait à Roger qui avait dit « *c'est juste là au-dessus* ». La petite épreuve n'avait plus rien de sémantique, avec caméra, micros et appareil photo. Ils montèrent encore et les paysans lâchèrent dans un sourire où on pouvait quand même entendre un souffle rauque « ça monte ! » Ils arrivèrent enfin aux premières traces de brûlé et leurs guides décidèrent de faire une pause. Ils étaient tous les quatre défigurés pour installer la caméra et tenter un dialogue sur la technique employée. Les échanges entre le père et le fils se faisaient à demi-mots, dans l'économie du regard. C'était surtout des débuts de phrases du fils terminés par le père. Frédéric d'une voix douce tentait une affirmation « la lavande poussait là il y a cent ans. » Roger faisait alors des détours pour lâcher un maigre assentiment. Sur ces territoires de terre arides, le feu du plus jeune allumait des flammèches dans les souvenirs d'un sol autrefois cultivé. Entre ces deux-là, la forêt avait sûrement fait des ravages. Des espaces abandonnés au souvenir de la violence. De lourds silences enfermés dans la végétation. Frédéric et Roger confiaient au vent le soin de choisir les parcelles où ils pourraient à nouveau marcher. Des zones délimitées par le métier, une cohabitation possible grâce à la prudence du fils et la retenue du père. Certainement qu'il fallait en passer par cette épreuve commune. Eux trouvaient dans cette nature sauvage une grandeur suffisante pour dépasser leur affrontement. Pour la deuxième phase, ils ne verraient que le fils avec les images de ce dialogue familial pour fragment. Rolland retardait autant qu'il pouvait la pause, mais leurs hôtes reprenaient l'ascension. Il fallait détailler par le menu les hectares défrichés, les banques révélés. On faisait remarquer la résistance différente au feu selon les essences. On précisait où les bêtes pourraient à nouveau passer. On arrivait au sommet, là où le feu avait démarré en expliquant l'absence de vent ce jour-là, la nécessité de quatre-vingt pompiers et le matériel. On s'interrogeait aussi sur le rural et l'urbain. On passait du cœur de l'un au centre de l'autre, de Saint-André-les-Alpes aux métropoles aixoise ou niçoise, en cherchant à en situer les relations. De ces croisements dans notre exercice de parleurs, il ressortait une tendance à faire des ronds dans l'eau avec les mots. Dans ce Pays du Haut et

Moyen Verdon, il existait une réelle propension à vouloir s'expliquer avec le monde tel qu'il est. Dès que le premier mot était dit, une appétence apparaissait immédiatement. Sans avancer qu'il s'agissait là d'un phénomène extraordinaire, Rolland avait toujours eu le sentiment d'une volonté singulière. Les discussions se faisaient dans un constant déséquilibre entre ce qui était perçu et la recherche sincère d'une forme de pensée. L'échange patient des idées se faisait dans cet inconfort avec les légers basculements entre silences courtois. Ici, se tramait par résonnances successives un savoir en construction, qui faisait son chemin vers la connaissance. Des points d'interrogation aiguillonnaient les conceptions en cherchant un écho dans les conversations. C'était une drôle de contrée, qui questionnait avec des arguments faits de bois, de pierre, d'air et d'eau. Ils pouvaient donner tout cela mais il fallait grimper à leur suite la montagne pour en gagner la perception.

Rolland travaillait à regarder et écouter défiler les séquences, à chercher des débuts et des fins. Ce n'était pas une chose aisée, dans le désordre des rencontres. Il notait sur un tableau les times code, le compteur d'images, vingt-quatre par seconde. Il fallait faire des choix. Ils leur avaient donné un moment, c'était un beau cadeau. Leur manière de l'accepter, c'était d'être à la hauteur de ce qui est donné, par leur intérêt, leur attention et d'en filmer le contenu. Ce fragment, c'est ce qu'ils rendaient pour sceller entre eux un peu de leur rencontre. Ce fragment, c'était l'activité humaine qu'ils regarderaient ensemble. Le travail à l'œuvre, l'énergie dépensée, la réflexion jusque dans les gestes, les hésitations. Dans cette activité, Rolland cherchait à garder aussi ce qui lui paraissait énigmatique. Elle lui permettrait de dire « *là je ne comprends pas. Vous m'aviez dit qu'en ce moment il n'y avait pas beaucoup de travail. Pourtant, vous n'avez pas l'air de vous ennuyer ?* » Il cherchait des contradictions à donner en pâture. Il rendait avec des images le capital d'activité qu'on lui avait confié. Il gardait les paroles de côté. Il le faisait pour préparer le montage, pour les signaler à Clotilde. C'était un autre travail, d'isoler les discours en repérant des énoncés. Il vérifiait qu'il avait bien la totalité des sujets qu'ils devaient approfondir. Dans le creux des entretiens, il y avait de la force, de l'envie, une imagination incroyable pour faire malgré tout. Malgré l'incertitude, le poids des activités connexes, le manque de lisibilité sur la cohérence globale. Il y avait l'essentiel, les intentions et partout des solutions pratiques, de l'intelligence au quotidien. Mais il manquait un rien. Un rien qui coordonne, qui rassemble. Un rien qu'on sentait à portée de main. Les six heures de tournage disaient tout cela.

Quand le DVD de fragments fût prêt, ils partirent cette fois une semaine entière pour les Alpes de Haute Provence. Il avait plusieurs fois questionné Clotilde pour s'assurer qu'il n'était pas risqué de faire ce tournage. Il avait tout de même une appréhension qu'elle balayait en rappelant chaque fois que la maternité n'est pas une maladie. Le premier matin était comme la

dernière fois chez les Blancs à Argens. Ils envahissaient la pièce principale, cuisine - salle à manger - salon, et André n'était pas là. La pièce toute en longueur était transformée en studio. Clotilde installait tout d'abord les deux caméras pendant que Rolland faisait la conversation à Véronique, en veillant comme toujours à parler d'autre chose, à ne pas venir sur le sujet qui l'intéressait ce matin. Clotilde repositionnait plusieurs fois les caméras, demandait de se déplacer légèrement. Jérôme avait allumé les deux mandarines, gélates et lumière orangée. Le canapé, la hotte, et les divers objets suspendus aux murs devenaient secondaires. C'était le moment où ils réglait les balances des caméras et Rolland en connaissait exactement la durée. Il reprenait l'objet de leur venue et Véronique écoutait. Elle avait posé son visage dans sa main et la lumière illuminait ses cheveux auburn et bouclés. Elle avait des yeux perçants et s'amusait de la situation. Jean-Marie prenait des photos en enjambant les fils tendus de tous côtés. Rolland faisait glisser l'ordinateur portable ouvert devant Véronique et il lançait la lecture d'un fragment. Il précisait qu'elle pouvait arrêter quand elle le souhaitait en appuyant sur la barre espace. Mais elle regardait et écoutait sans en avoir l'intention. Clotilde s'était assise, pour se reposer. Son ventre pesait une vie et Rolland soupçonnait la petite Emma de lui envoyer des messages avec pieds et poings serrés. Véronique était happée par les images. Ils étaient immédiatement plongés dans leur univers de travail, dans la terre. La pression de l'entretien était là, tout de suite. Le barrage de la parole allait bientôt céder. Jean-Marie s'était assis sur une chaise près de la fenêtre, avait posé son appareil dans la sacoche à ses pieds. Clotilde s'était levée. Jérôme avait élevé la perche au-dessus d'eux. Il regardait Clotilde pour positionner le micro en dehors des champs des caméras. Il réglait le son et se figeait progressivement. Le fragment d'activité se terminait. André et elle étaient dans l'immense champ de lavande, perdus et penchés sur les plans. Elle, assise par terre à trier et André qui piochait et scandait nerveusement « *On ne va pas recommencer pour faire comme les vieux, qui envoyaient de la marchandise pour qu'ils la mettent directement à la poubelle.* » Rolland fermait l'ordinateur. Elle se redressait sur sa chaise. Elle était prête :

Les paysans... On est dans un changement culturel. C'est un changement d'époque. Avant, on lui demandait de bien produire et s'il produisait bien, il vendait bien. Aujourd'hui, on ne dit plus paysan. On dit chef d'exploitation. Avant il y a eu la case agriculteur. Celui-là, il dû commencer à savoir un peu vendre, apparemment. Et maintenant, le chef d'exploitation, il est censé être bon producteur, bon gestionnaire, responsable marketing, commercial, juriste, comptable, etc. Aujourd'hui, bien produire ça ne suffit pas pour arriver à vivre.

Cet énoncé serait un postulant sérieux au discours collectif. Rolland le sentait, le savait déjà. Il lui renvoyait un bout de phrase pour qu'elle s'enfonce dans sa propre pensée. Elle le faisait. Il laissait filer le temps. Elle disait la dureté des gens de la terre, l'exigence folle des

pères envers leurs fils, ce qu'ils avaient brisé pour ne rien changer aux modes de vie des vallées. Elle parlait de lui, de choses personnelles qui faisaient le chemin de l'entretien. Roland écoutait, il ne bougeait pas. Il recevait ces mots comme une marque de confiance. Le film n'avait rien à voir là-dedans. Ce qu'elle exprimait était important pour faire naître d'autres propos, des énoncés à venir « *Culturellement, les gens ne sont pas faits pour entreprendre.* » Elle offrait maintenant des petits silences entre des phrases fortes. C'était un signe, ils y étaient. Il ne devait rien dire qui viendrait brouiller les beaux silences où se préparaient les énoncés. Il se retenait. Il hochait de la tête ou il souriait avec quelques signes muets pour lui dire qu'il entendait bien, l'encourager. Si les paroles étaient trop fortes, il regardait ses notes, pour ne pas laisser paraître d'émotion. Il aurait voulu réduire son rôle à celui d'une virgule, d'un point, que sa figure soit sa ponctuation « *Il n'y a rien qui pousse les gens à entreprendre. Même si les gens se connaissent, derrière il y a un frein à main qui est fabuleux. Parce qu'on n'est pas dans une culture qui pousse les gens à prendre des risques.* » C'était un moment de plénitude où l'air semblait chargé de sérénité. Une étrange ambiance suspendue aux échanges. Un sillon droit et profond qui remuait des mottes de vérité. Le trop était dégagé sur le bas-côté. Il ne restait que la figure de Véronique et son être pensant. Rolland se mêlait à leur effort commun. Il allait chercher ce qui faisait son regard. Dans ces moments-là, il laissait faire sa nature. Il entrait dans les dialogues pour aider à faire sortir cela « *Je sens toute cette retenue, cette logique d'affrontement. On se parlera quand on aura fini de s'affronter. Quand on sera tous épuisés. Or dans le développement, on n'a pas le temps de faire tout cela. Tout ce chemin.* »

Ses coudes étaient posés sur la table et ses mains juste sous son visage. Elle tricotait avec ses doigts le fil invisible de ce qui vient « *Pour faire du développement, il faut se remettre complètement en cause. Il faut déjà regarder d'un œil le plus objectif possible l'existant et ça, ici on ne sait pas faire. Vous demandez aux gens ce que sont leurs points forts et leurs points faibles, ils sont incapables de vous les donner. Alors que c'est à partir de là que l'on construit quelque chose.* » Ils en avaient fini. Il regardait Clotilde pour vérifier si l'enregistrement s'était bien passé. Elle ne bougeait rien. Il parlait doucement. Il lui semblait qu'il y avait ce qu'il faut, que c'était bien comme cela. Il parlait pour faire redescendre la tension. Il poussait un peu sa chaise. Il savait que la caméra tournait encore. Il n'était pas sûr d'en avoir terminé. Véronique pouvait avoir envie de poursuivre. Mais non, elle aussi était satisfaite. Ils avaient enregistré guère plus d'un quart d'heure. Elle proposait de s'arrêter dire bonjour à André à la distillerie. Déjà, Jérôme s'afférait à ranger le matériel. Clotilde notait sur la cassette des indications. Jean-Marie s'approchait et poursuit la conversation avec Véronique. Il fallait se dépêcher. À midi, ils avaient rendez-vous dans un petit restaurant à Saint-André-les-Alpes, pour filmer et déjeuner. Ils reprenaient vite la route. Dans les lacets, Jean-Marie refaisait l'entretien. Ses gestes

étaient brusques. Rolland lui demandait de ralentir en se tournant vers Clotilde « *Si nous sommes un peu en retard, ce n'est pas grave. C'est quand même compliqué de programmer des entretiens à la minute près.* » Ils avaient de la chance. Il faisait un temps splendide. Ils se garaient sur la place devant la mairie, le restaurant était à côté, en bas d'une rue adjacente. Le comptoir était juste en face de l'entrée. Clotilde cherchait où nous pourrions nous installer. La salle était trop sombre. Il y avait trop d'allers et venues pour mettre en place des éclairages. Rolland connaissait Olivier depuis longtemps. Il était un fidèle membre du Conseil de développement. Il avait l'humour grinçant et l'étonnement argumenté « *Tout le monde demande à ce que le développement ait lieu. Mais ce développement génère des conflits, d'usage par exemple, entre les agriculteurs et ceux qui font du tourisme. Ces conflits, il faudrait arriver à les résoudre. Il y a une demande pour une harmonisation.* » Ils sont calés au coin du comptoir. On leur a servi deux bières. Olivier se pince les lèvres. Ses yeux sont tout ronds. Son front est plissé :

Harmonisation ? Je ne suis pas sûr. Déjà, on n'arrive pas à la faire au niveau européen. Donc, ce n'est pas un problème simple. Ça veut dire quoi harmoniser ? La mise en évidence des différences est aussi intéressante. Moi, c'est la démarche collective qui me semble plus importante, plutôt que d'harmoniser. C'est plutôt de dire, on est tous dans la même galère, essayons de ramer, de propulser, ou de mettre les voiles, mais en même temps, dans la même direction. Ce serait pas mal.

Il a laissé ça dans la corbeille, ce cher Olivier. Puis il a rejoint des connaissances avec qui il déjeune tous les jours. Il doit être assez satisfait de l'effet produit.

Pierre était le Maire de La Mure sur Argens. C'était lui, le Président efficace du Conseil de développement à l'époque, qui avait reçu Rolland un jour de neige sept ans auparavant. Dans le film de 2003, il avait pris la parole au cours d'un débat :

Le principal regret que j'ai moi, c'est que jusqu'à maintenant et depuis qu'on travaille en Conseil de développement, on n'est malgré tout qu'un cercle d'initiés, trop restreint de mon point de vue. Comment est-ce qu'on élargit le champ potentiel de la participation ? Comment on s'ouvre ? Comment on permet à des citoyens ordinaires, que nous sommes tous, de s'impliquer, de participer, de dire aussi leur sentiment, leur vérité, et leurs idées sur le projet de territoire ?

Il n'avait pas changé d'un iota. C'était toujours un homme élégant et dynamique. Il partait tout de suite après pour une mission européenne en Bulgarie. Il n'avait pas beaucoup de temps, mais acceptait volontiers que son bureau soit réaménagé sur les consignes de Clotilde. Il en souriait. Rolland n'avait même pas la précaution de poser la moindre question. Juste le temps de vérifier que tout était prêt, il parlait déjà « *Le rôle de l'agriculture en terme de gestion de l'espace, est fondamental. On ne peut pas imaginer qu'il n'y ait pas cette fonction de gestion. C'est le pastoralisme, les plantes à parfum, les espaces cultivés, et la complémentarité entre*

les différents niveaux, c'est essentiel. » Il portait des lunettes de vue et une autre paire pour le soleil au-dessus de son front. Il avait une énergie débordante. Il parlait vite « Comment nos espaces, nos territoires, vont être gérés et entretenus ? La forêt en fait une grande partie, mais elle ne pourra pas tout faire. On a besoin d'espaces ouverts, cultivés. Donc, on a besoin de garder une agriculture dynamique, vivante, et donc qui se renouvelle. C'est très difficile, c'est un vrai défi. » Il savait exactement ce qu'il fallait pour le film. Il le construisait en ciselant ses phrases :

Il faut que les élus se gardent de considérer l'agriculture comme un secteur trop bien organisé, trop indépendant, trop autonome. Et il faut que les agriculteurs et leurs organisations se gardent aussi de cultiver le système du lobby agrico-agricole. Cela passe d'abord par la connaissance réciproque. Je crois quand même que la très grande majorité des élus a une vision un peu romantique de l'agriculture.

Il restait à peine un instant à Rolland pour l'amener sur le terrain des relations entre les collectivités territoriales et les milieux économiques « *Même si l'on est persuadé que l'on a un rôle de puissance publique à jouer, pas de réalisateur mais de facilitateur, cela ne répond pas à la question du comment. C'est l'un des enjeux de la démarche qui est engagée avec cette réflexion sur la ruralité : apporter des éléments de réponse.* » Ils rangeaient le matériel et Pierre saluait rapidement. Il était déjà parti.

Nouvelle matinée avec toujours l'air pur des vallées, les torrents gorgés d'eau qui dévalaient en cascade. Le grand beau temps les accompagnait et ils le recevaient comme une bienveillance. Ils étaient dans le rythme. Déballage et rangement du matériel, tout le monde s'y mettait. Dans la voiture, ils discutaient de ce que chacun avait entendu. C'était un feu d'artifice, avec des sensibilités aussi marquées et des histoires si différentes. Le soir, Jean-Marie avait raconté au repas des pans de vie, des éclats de son parcours de musicien. Clotilde et Jérôme l'écoutaient avec les yeux étoilés.

Il fallait être à huit heures vers Clumanc. Ils allaient voir Vincent et son père Bernard. Il faisait bien frais et le gros nuage de brume fainéant qui dormait appuyé au fond de la vallée, n'était pas près de se lever. Ils retrouvaient le pâté de maisons au croisement. Le grand-père les regardait passer derrière le carreau. Le père avait construit une villa après les locaux agricole. Rolland était décidé à discuter avec le père et Vincent qui n'a pas beaucoup plus de vingt-ans. C'était compliqué techniquement. Les deux étaient tendus. En regardant les fragments et à la vue des moutons, l'émotion du père apparût dans ses yeux. Ils écoutèrent ensuite Vincent qui avait tout juste fini sa formation à l'école agricole de CarneJane près de Digne. Il voulait élever des chèvres. Il voulait investir et annonça le montant. Le père baissa tristement les yeux. Rolland demandât au père comment il était devenu berger. Il fallait insister, l'amener à remonter jusqu'à son grand-père et expliquer comment de génération en génération, on avait changé

d'élevage, en passant une première fois des chèvres aux montons. À cette évocation, Vincent avait tourné le visage vers son père puis le corps entier. Rolland demandait au fils « Tu connaissais cette histoire ? ». Il faisait signe que non avec la tête et Rolland poussait encore le père pour faire plaisir à Vincent. Du coup, lui qui était stratifié devant la caméra pour le premier tournage, se trouvait des ailes « *Il travaille toute l'année, il a eu des brebis toute l'année ! Et il gagne moins d'argent lui, que ceux qui viennent et achètent les agneaux. Eux, ils les gardent quinze jours... Pour l'instant, on n'a pas le choix.* » Il désignait son père avec sa main ouverte. Il y avait dans le geste un mélange de peine et de colère. Rolland relançait le père pour l'aider « *En restant avec trois-cents ou trois-cents cinquante brebis, on n'aurait jamais pu tout écouler. On va en garder cent cinquante. Et puis, en étant à deux, ce sera plus facile aussi.* » Il s'exprimait avec une voix étouffée, mais Jérôme captait tout entre les tic-tacs de l'horloge. Vincent en rajoutait « Il dit ça, mais il me fait presque la gueule parce qu'il va vendre la moitié de son troupeau. » Le père serrait les dents et ce n'était pas facile de le solliciter dans cette tension « *Ce n'est pas facile de se séparer des bêtes. C'était plus facile quand c'était pour les autres !* » Il riait nerveusement « *Il faut aussi se faire une raison. Si son affaire marche, ce n'est pas un problème. Maintenant, il y a toute cette paperasserie, ça en fait du boulot. On est presque au bout, mais ce n'est pas facile.* » Dehors, la brume glissait sur le versant d'en face. Ils allaient filmer les chèvres de Vincent, une trentaine pour le moment. Clotilde et Jérôme étaient entourés puis noyés par les bêtes curieuses. Jérôme tenait sa perche très haut, pour éviter de se la faire bouffer et ça le faisait rigoler. Clotilde était touchée plein fer, elle la montagnarde. Elle avait un magnifique sourire et en oublierait presque de filmer. Son ventre se perdait dans le troupeau, Emma devait être aux anges dans ce bonheur. Vincent leur donnait maintenant à manger. Il avait les gestes du berger, le rythme, la précision, le souci de chaque bête, les mots qui vont avec.

Clotilde et Jérôme ne prenaient plus le même temps pour ranger le matériel. Jérôme gardait son casque autour du cou dans la voiture et Clotilde la caméra à ses pieds. Ils faisaient un petit saut à Barrême pour retrouver Martine dans le centre du village. Elle voulait prendre la retraite et cherchait à transmettre son exploitation à un jeune. Ils s'installaient autour d'une belle table ronde, recouverte d'une toile cirée blanche. Rolland lui proposait les images tournées il y a un mois. Elle se courbait en avant, s'approchait de l'écran. Elle était captivée par son troupeau de moutons qui sonnait la cavalcade en courant vers le grain des mangeoires. Les yeux de Martine balayaient l'écran pour ne rien perdre du spectacle. Elle hochait la tête légèrement. C'était sa passion. C'était sa vie qu'on entendait bêler, le tracteur chargé des seaux et d'une balle de foin ronde. Clotilde avait filmé en gros plan le grain blond versé dans les mangeoires et on ne voyait que les mains de son mari. Le bruit métallique résonnait sur le métal. Le grain

formait un ruban jaune dans la fine poussière « *On a cette honte de se rendre compte qu'on ne vit pas correctement de notre travail.* » Elle demandait si on voulait voir les classeurs. Elle en posait un et ouvrait l'autre devant elle. Les imprimés jaunes et bleus étaient bien rangés « Déjà le fait de remplir ces papiers, de demander ces aides, ça été très difficile. C'est difficile à accepter. » Elle avait posé sa main à plat sur les papiers, pas tout à fait domestiqués. Ce qu'elle venait de dire lui avait fait verser une larme, qui séchait sur sa joue :

Quand on est rentrés en agriculture, on n'avait pas tout ça. Nous on prend le train en route. On le prend, mais on nous l'impose. À la limite les contraintes de traçabilité, par rapport aux agneaux, d'accord, on est obligés. Mais après, tous ces contrats par rapport aux terres, on n'est pas obligés de les faire. Mais on le fait parce que c'est de l'argent qui arrive. Si on vivait correctement du produit que l'on vend, on n'en n'aurait pas besoin. On n'a pas le choix.

Martine racontait longuement les contrôles pointilleux, les menaces et les sanctions financières, pour une étiquette de produit qui n'avait pas été conservée par exemple. Elle parlait d'une bureaucratie qui infantilisait et les multiples détails qu'elle en donnait permettaient de le penser avec elle. Martine portait en elle cette humiliation permanente « *Le travail en commun, on ne sait pas. Nous a essayé de monter des trucs, les gens sont trop individualistes. La mentalité, il y a un gros travail à faire. Les gens ne savent pas. On est enfermé dans sa vallée. Le travail en commun, c'est très difficile.* »

Pour aller à Annot, il fallait aller vers Nice, de l'autre côté du Pays, presque à basculer pour redescendre vers l'arrière-pays de la côte d'Azur. L'équipe revenait voir Marie-France, la bergère. Il fallait passer par Castellane, bourgade de mille cinq cents habitants, sous-préfecture des Alpes de Haute Provence à l'entrée des Gorges du Verdon. Ils arrivaient enfin à Annot. Le chemin de la ferme était défoncé par les roues de tracteurs. Rolland demandait à Jean-Marie de faire attention en voyant Clotilde grimacer dans le rétroviseur et il répondait qu'il ne pouvait pas éviter les trous parce que ce chemin, ce n'était que ça... Petit moment de tension, à laisser passer. Marie-France était seule avec ses deux enfants. La petite fille aux yeux étonnés en permanence et un garçon de sept ou huit ans qui n'était pas là la dernière fois. Il fallait chercher où s'installer et ça leur fait du bien de passer quelques minutes à marcher après la route. Ils sentaient tous les quatre qu'ils commençaient à être fatigués de faire attention en permanence aux autres et à eux. Jérôme proposait l'arrière de la maison, à l'ombre d'un châtaigner. Ils se placèrent sur un ballast au bord du sentier. La fille de Marie-France était sur ses genoux. Les deux paires d'yeux disaient la même chose. Elles n'étaient pas là. Elles venaient de plus loin. C'était une force qui prenait son élan ailleurs. Une liberté qui n'était pas affranchie, flottait comme les feuilles dans l'air au-dessus d'eux « *Au jour d'aujourd'hui, il y a des pins, de la broussaille, des pins, de la broussaille, de partout. Et c'est vrai que c'est lamentable d'en*

arriver à des trucs comme ça. La nature, elle se referme quoi. Ici c'est pâturé dessous les châtaigniers, il y a juste les sangliers qui font des trous. Mais là-bas, tout en face, on ne peut plus passer à travers. C'est plus qu'une broussaille, ni chemin, ni passage, ni rien. Ça se referme tout. » Le fils courait derrière la caméra et Jean-Marie après. Il faisait des gestes inutiles pour que le bambin se calme, en vain. Rolland proposait alors qu'il vienne avec eux. Il lui demandait un moment ce qu'il en pensait, ce qu'il voulait en dire. Il était tout étonné qu'on s'occupe de lui. Il tentait de répéter ce qu'il avait entendu de sa mère, sans y parvenir. Il affirmait quelques bribes avec des petits coups de menton. Elle reprenait son propos « *Les gens ne comprennent pas. Ils préfèrent garder leurs broussailles que de louer à un agriculteur. C'est une terre perdue, mais on ne sait jamais, si elle devenait constructible, qu'on puisse la vendre bien cher. La mentalité dans notre Pays c'est ça, l'agriculture c'est la dernière place.* » Le fils avait fini par se caler à côté de Rolland. Il croisait ses jambes, étonné d'entendre sa mère sur ce sujet et sur ce ton maintenant qu'il écoutait. Elle lui parlait à lui aussi maintenant « *Le problème, c'est que les élus ici, l'agriculture ils en n'ont rien à faire. Ils s'occupent des touristes, ils élèvent des touristes.* » Rolland lui demandait s'il y avait des arbres à touristes ici et elle rigolait de bon cœur « *Le tourisme, le tourisme, il faut qu'il y ait des touristes. Ils ne comprennent pas que les deux peuvent aller ensemble. Mais, ce n'est pas deux mondes si différents. Je pense qu'on peut arriver à faire quelque chose avec un peu de bonne volonté.* »

Après le repas sur la place ensoleillée d'Annot, ils revenaient à Castellane justement voir ce qu'en disaient ceux qui avaient pour activité de recevoir les touristes. Le camping d'Élisabeth était en travaux, son mari installait des bungalows. Au bruit d'une disqueuse et des marteaux, Jérôme fronça les sourcils. Ils installaient devant la façade le salon en osier qui était sous la pergola. Avec les éclairages, le plateau avait quelque chose de surnaturel et les bruits rebondissaient contre les vieilles pierres de la bâtisse. Quand la scène fût installée, Élisabeth demandât à son mari et aux ouvriers de faire une pause sur leur chantier. L'hôte ne savait trop quelle posture prendre, elle hésitait. Elle en restait donc à de prudentes banalités « *Nous, disons que c'est capital de pouvoir proposer aux gens le plus de choses possibles. Parce qu'à l'heure d'aujourd'hui, ils ont besoin tous les jours d'avoir quelque chose à faire. On ne peut pas les garder sur le camping toute la journée. D'avoir le choix. Et c'est à nous de leur proposer.* » Le temps passait et Rolland sentait que Jérôme fatiguait, sa perche tanguait légèrement. Clotilde avait changé de cadre plusieurs fois « *Il faudrait que le monde agricole s'ouvre sur le tourisme. Sur notre commune et dans les Alpes de Haute Provence, nous sommes beaucoup axés sur le tourisme. Il faut une ouverture des deux côtés.* » Malgré le cadre magnifique, Rolland venait de se persuader d'abandonner. Il y avait assez de paroles fortes pour le film. Il y aurait d'autres et ce n'était pas la peine d'emmagasiner une matière qui desservirait le projet. Il proposait

d'arrêter l'entretien et Élisabeth paraissait soulagée. Elle continuait de parler en regardant vers la forêt. Le ton avait changé, elle avait une petite colère en elle qui changeait tout « *Je pense que mes collègues élus ne peuvent pas comprendre pourquoi on amènerait les touristes vers le monde agricole. Pourquoi ? Parce qu'ils ne sont pas du métier. Pour eux, le touriste vient pour le Verdon, pour la carte postale qu'on a autour. Mais ils ne comprennent pas. D'abord, je ne sais même pas s'ils se posent la question...* » En l'écoutant, Rolland avait également tourné son visage vers la forêt et il sentait qu'elle le regardait en parlant « *C'est un travail d'équipe et on doit tous travailler les uns vers les autres, et chacun doit amener sa pierre à l'édifice. Il ne doit pas y avoir de jalousie. À mon idée, si tout le monde va dans ce sens-là, il y a un potentiel énorme.* » L'équipe enregistrait les pièces d'un puzzle qui s'emboîtaient une à une et cherchaient leur image. Elle n'apparaissait pas parce qu'ils s'appelaient chacun du fond de leur vallée. Ils espéraient toujours que leur cri suffirait et ils n'entendaient que l'écho de leur propre voix.

Pour aller à Entrevaux, toujours plus loin sur la route de la Côte d'Azur, il fallait repartir encore d'un autre côté du Pays. À l'entrée de l'exploitation, ils avaient tous les quatre acheté des produits de la ferme Mermet. Le magasin était juste en bord de route. Puis, sur la terrasse de bois au mur de grosses pierres. Isabelle était accoudée à sa table et le matériel fut installé en un temps record « *Le jour où les aides européennes s'arrêteront, quand les primes ne seront plus versées, il n'y aura plus un mouton, plus un seul. Avec tous les problèmes de territoire que cela va poser.* » Isabelle était élue à la Commune. Rolland lui demandait ce qu'elle entendait du besoin qu'exprimaient les gens envers les élus de faire Pays « *Le problème, c'est que ce n'est pas très clair au niveau des politiques, alors c'est difficile de l'expliquer aux autres. Il va falloir faire des choix de vie, de société. Pour faire ces choix, il faut en discuter tous ensemble.* » Elle s'offrait des silences avant de formuler une expression. Elle prenait le temps de tourner quelques mots et se lançait ensuite dans du construit « *C'est peut-être utopique, mais on aimerait arriver à réaliser un circuit à la fois touristique, culturel et agricole. Parce qu'en fait, c'est l'image du Pays... du Pays A3V.* »

Pour le dernier jour de tournage, ils étaient tous épuisés par les kilomètres et cette écoute permanente du matin jusqu'au soir. Ils étaient tous sur les nerfs. Chaque fois qu'ils cherchaient un chemin, qu'il fallait s'arrêter pour faire un plan, Jean-Marie montait sur les freins. Et Clotilde soupirait à l'arrière. Sans froisser Jean-Marie, Rolland lui avait proposé de prendre le volant pour une conduite un peu plus souple. Ils arrivèrent ainsi chez Frédéric, le berger qui avait fait faire une randonnée en terre brûlée. Il était descendu tout spécialement de son estive en montagne. Il nous conduisait vers une partie des bâtiments où un logement avait été rénové, isolé de la ferme familiale. Sur les murs, étaient accrochés les marques de sa passion, des

peintures, d'anciens accessoires de berger. Des moutons partout « *On est de moins en moins nombreux, on revient toujours à ça. Donc on essaie de se coordonner. L'ancienne génération qui est derrière nous, avait du mal à subsister à une certaine époque à cause du manque de place. Alors qu'aujourd'hui la place, malheureusement ou heureusement, il faut arriver à l'utiliser et surtout l'entretenir.* » Rolland lui faisait remarquer que c'était étonnant de voir les bergers combattre la nature, d'essayer de gagner des surfaces à pâturer sur la forêt « *Oui, combattre la nature pour essayer de conquérir des espaces qui sont très riches pour les troupeaux, qui ont été laissés à l'abandon. On revient aux méthodes anciennes, d'une autre manière, puisqu'on ne les utilise pas comme agriculteurs mais comme éleveurs. Et en tant que gestionnaires de l'espace.* » Frédéric faisait des dessins invisibles avec ses doigts sur la nappe. À le voir faire, Rolland pensait qu'il était l'auteur des peintures accrochées aux murs « *Après, il y a l'aspect économique. Il y a un coût, même si c'est nous qui en faisons une bonne partie, c'est du temps.* » Ils regardaient tous les deux les étranges arabesques qu'il faisait avec ses mains, petite habitude des longs moments de solitude :

On est de plus en plus en lien avec du monde. Le métier de berger, ce n'est plus comme avant. Il faut énormément concilier les différents acteurs de la montagne, de plus en plus avec le tourisme. C'est un métier qui a énormément évolué, même si beaucoup croient que c'est encore comme à l'ancien temps. Le berger dans sa cabane, isolé pendant plusieurs mois, et qui ne voit personne, cela n'existe plus. Il faut arriver à mieux vivre, arriver à se coordonner en accord avec la société d'aujourd'hui.

La dernière visite était pour le centre équestre de Barrême situé guère en dessous de la ferme de Frédéric. Guylène était gérante et animatrice de cette dynamique entreprise qui bourdonnait de passages et d'activités. Elle n'était pas encore rentrée d'une randonnée. Ils filmaient les chevaux et tous ces jeunes afférés à leurs soins. Lorsqu'enfin la colonne de chevaux apparut au loin, Clotilde et Jérôme se placèrent pour capter leur montée par le chemin. Guylène se précipitait pour donner des consignes aux uns et aux autres, montait à la carrière voir sa fille qui faisait tourner des enfants sur des poneys. Puis ils se calaient au bas de trois marches de bois dans le bâtiment des box où un grand cheval gris donnait de coups de sabots rageurs contre les parois. Elle appelait une jeune fille pour le conduire dans un enclos. Clotilde faisait installer Guylène sur ces marches en bois qui conduisent au grand auvent du dessus. Elle reprenait son souffle. Rolland lui posait l'ordinateur sur les genoux pour visionner les fragments de son travail au manège. Elle avait été championne de rallye, des posters de bolides étaient accrochés aux murs près de l'entrée de son bureau. Elle était habituée aux médias. Elle avait le teint hâlé, les pommettes rougies par ses efforts physiques de la journée. Rolland avait reposé l'ordinateur sur une table à côté. Il était debout à côté d'elle et lui parlait de Frédéric. Ils

s'entendaient bien tous les deux et elle en parlait avec plaisir « *Ça m'intéresse parce que petit à petit à Douroule là-haut, c'est de plus en plus nettoyé. C'est le rêve, c'est le paradis. On y a dormi lors d'une randonnée. Nous on campait, et Frédéric est venu manger avec nous, avec sa bergère et son berger. Moi j'avais des clients qui étaient de Paris et qui ne connaissaient pas du tout les moutons. Ils ont expliqué que tous les moutons ont un nom et on a été dans le parc.* »

En déjeunant, Jean-Marie demanda à Rolland s'il estimait que les prises de paroles étaient suffisantes pour faire le film. En répondant qu'en quantité il n'y avait pas de problème, qu'arithmétiquement il avait dix fois ce qui est nécessaire, il pensait à autre chose. Le film était sur un format de trente minutes. Il y avait une dizaine de situations, ce qui fait au maximum deux à trois minutes par personne. En faisant ainsi, il répondait à Jean-Marie mais le problème se posait autrement. On lui avait demandé de faire un état de la vision qu'avaient les acteurs du territoire. Or, en rencontrant ces acteurs de manière ouverte, il constatait que les gens n'avaient pas de pensée préconstruite de ce que peut être ou doit être le Pays. Il n'en était pas étonné. Mais les honnêtes gens qui voulaient ce film étaient sous la forte influence des habitudes de notre monde tellement rationnel. De leur point de vue d'élus ou de responsables associatifs, ils voudraient que les gens donnent un point de vue. Cependant, le fait était que de manière spontanée, les gens ne venaient pas sur ce terrain. C'était logique. Ils parlaient de leurs préoccupations, leurs inquiétudes, leurs aspirations, et non pas d'un point de vue global. Ils s'appuyaient sur les réalités concrètes auxquelles ils étaient confrontés. Ils parlaient des liens qu'ils tissaient dans des difficultés immenses, qu'ils aimeraient approfondir et ancrer dans la durée. Les élus avaient élaboré un projet et ils pensaient sincèrement que la participation consistait à se tourner vers les gens pour qu'ils remplissent les jolis tiroirs qu'ils avaient fabriqués. Les gens se saisissaient de l'occasion de discuter du territoire, mais n'avaient rien à mettre dans les tiroirs. Ils parlaient des tissus dont ils habillent leur quotidien. C'était trop tard, il aurait fallu commencer par-là, rencontrer les gens non pas avec un projet, mais avec leurs problèmes. Puis se demander comment ensemble résoudre les problèmes. Souvent, c'est en déplaçant la question préalable. Rolland voyait bien maintenant que dans la demande initiale, l'activité des acteurs de terrain passait forcément à la trappe. Ce n'était pas une affaire de bonne volonté, mais de méthode. Et la méthode renvoyait à la question politique. Quel était le rôle des élus et la place des gens dans cette société ? En se tournant vers les acteurs, il aurait fallu d'abord se demander ce que les acteurs faisaient de leur volonté de développement. Comment ils tricotent cette volonté pour se poser ensuite la question de savoir comment l'accompagner en la situant dans un contexte plus global. Rolland voyait venir que l'hétérogénéité des propos tirés du rapport avec la réalité ne répondrait pas vraiment à la demande. Les élus étaient dans le *pourquoi* et attendent des gens qu'ils participent à mettre en œuvre le *comment*. Leurs vécus

débordaient du problème initialement posé. La vie était d'une exigence terrifiante avec les individus. Lorsqu'on leur donnait la parole, ils étaient sévères avec ceux qui ont des responsabilités sur l'organisation sociale. Cependant, un acteur de terrain seul ne possédait pas forcément les solutions. Mais leurs voix, la plurivocalité de leurs énoncés s'appelaient ou se faisaient écho, et produisait un discours. Il se traduisait par une construction hypothétique des voix qui se succédaient dans un film. En laissant surgir ce discours, dont il connaissait les vertus en pédagogie et pour agir sur la motricité des dialogues, il accompagnait l'élaboration d'une position qui pouvait devenir commune, qui était du domaine politique. Un politique qui partait de l'activité réelle et s'adressait à ceux qui font de la politique. Même ici, dans ce Pays qui avait tant innové, on n'était pas préparé à positionner l'action dans ce sens. Les personnes qui étaient à l'origine de la commande de ce film avaient l'intuition que la méthode était un bon outil pour accompagner leur démarche. Rolland gardait un profond respect pour eux car la plupart des élus de France n'avaient même pas le début du commencement d'une intention dans ce sens. Les gens du Pays attendaient une impulsion, ce presque rien qui les rendaient encore isolés, alors que cet appétit était absent de bien des lieux. Ils en étaient tous à essayer d'ajouter des pierres dans des murs, sans déranger les édifices. Alors il répondit que oui, ils avaient assez de matière pour faire un beau film, et même cent fois trop. C'étaient même ce trop qui allait poser problème. Ils avaient passé avec Clotilde, Jérôme et Jean-Marie des dizaines d'heures dans la voiture. Au fur et à mesure des rencontres, ils n'avaient pas cessé de parler du montage du film. C'est en sillonnant les vallées qu'était apparu le scénario du film.

Quelques fois, on pouvait avoir le sentiment qu'une personne avait dit une chose formidable, alors que du point de vue de la langue, c'était incompréhensible. Mais il y avait le ton, la force de l'expression, l'activité des images qui permettait de masquer les imperfections. Clotilde comprenait tout cela et le faisait avec justesse. D'autres fois, l'énoncé était une évidence. Mais en isolant le passage et en écoutant attentivement, c'était plat. Il n'y avait pas de force, pas de conviction. La situation n'avait pas permis à la personne de monter sur ses propres épaules. Rolland en avait des regrets. Il repensait aux conditions du dialogue et s'en voulait toujours de ne pas avoir permis à la vérité de prendre son chemin. C'était une alchimie étrange. Des énoncés s'imposaient pour ouvrir le film et résistaient à toutes les versions. D'autres qu'on croyait inévitables, mourraient doucement au fil des déplacements sur la timeline. Cela avait été le cas de la fameuse prise de parole d'André sur la place d'Argens. Rolland l'avait défendue plusieurs fois auprès de Clotilde. Mais à force d'ouvrir le film ou de ne pas arriver à le conclure, il avait dû l'abandonner et reconnaître qu'il était hors sujet. Peu à peu des blocs se formaient, trouvaient leur logique interne. Un rythme se dessinait. C'était la phase délicieuse où arrivait enfin cette voix qui dépassait ceux qui la portent. C'était souvent à ce

moment-là que Rolland cherchait le titre. Clotilde le réclamait et Rolland en avait besoin. Il ne fallait que trois ou quatre mots, pas un de plus. Rolland ne consacrait pas beaucoup de temps à cela mais beaucoup de patience par une préoccupation constante. Il fallait qu'il dise l'essentiel, ce après quoi ils courraient. Il avait fait plusieurs essais. Il fallait que l'accord soit spontané. Ce serait « *Plus loin que les vallées* ». Pas de doute, ils feraient bien plus que ce qui est demandé. Rolland laissait Clotilde travailler seule. Elle se battait contre le temps, au point de disputer quelques-unes des vingt-quatre images qui font la seconde. Ce travail demandait une énergie démesurée. Il fallait dépasser ce qui est dit pour remonter vers ce qui avait voulu être exprimé. L'écriture avec l'image se construisait sans qu'une marche arrière ne puisse jamais être empruntée. C'était d'abord la lecture des rushes où l'on était entraîné par la volonté de chacun d'emporter les destinataires dans sa logique. Les sélections de passages importés dans l'application de montage, un tiers environ de la matière, formaient peu à peu un corpus. C'était un transfert d'une puissance assez formidable. Elle faisait passer l'idée de ceux qui parlent à ceux qui créent. La deuxième phase consistait à déposer des séquences sur la table de montage. Le sens prenait corps. Chaque décision était presque irrévocable. À partir de ce stade, le cordon ombilical avec le tournage était rompu. Les enchaînements apparaissaient. La course contre la durée était lancée. Mais jamais, sauf à de rares exceptions purement techniques, on ne revenait vers les rushes pour rechercher de la matière. C'est à ce stade que Clotilde sollicitait Rolland plusieurs fois. Elle était face à des choix délicats qui demandaient un travail collectif. Elle lui proposait de visionner des blocs ou des enchaînements. Il les regardait avec toute sa capacité d'attention. Il savait que c'était important pour elle, pour le film, pour eux. Dans la presque totalité des cas, elle disait comme apaisée « *c'est un peu ce que je pensais.* »

Clotilde et Jean-Marie avaient déposé la musique de Jean-Marie sur le film. La guitare soutenue par une légère percussion boisée, annonçait l'événement. Les cordes roulaient fermement, distinctement. Le ton était donné. Jean-Marie et Clotilde avaient enregistré d'autres passages à la guitare, en studio. La suite n'en proposait pas suffisamment. Pour rappeler pendant un temps le thème de l'ouverture, légèrement, délicatement, pour proposer une suspension et laisser réfléchir à ce qui venait d'être exprimé, le marquer. Peut-être que les vibrations métalliques faisaient écho à d'autres voix. Elles scintillaient ensemble dans une nuit qui avait besoin d'eux. Sur les terres du brûlage dirigé, ils avaient posé le son des corps, auxquels succédait le hautbois. Puis au milieu du film, la musique basculait vers des thèmes trempés, cuivrés. Sur le ralenti de Roger qui descendait de sa montagne avec son bâton de berger, une trompette impétueuse clamait l'appel d'une correspondance. Guylène faisait le chemin entre ses prés et le paradis retrouvé pour des urbains. Quelques notes de guitare entretenaient une virgule entre les mots de Frédéric sur la solitude du métier et un troupeau de moutons gardé au

loin par un vieux berger arqué. Les cordes et les instruments à vent sur le Verdon s'élevaient après Élisabeth et son timbre de voix haut perché. Le basson tonnait enfin pour annoncer les dernières paroles, avec tambour et trompette, le potentiel de ce Pays.

4.5. - SEMAILLES

Le directeur de Semailles avait emmené Rolland vers le secteur arboriculture et lui parlait en marchant du quinzième anniversaire de l'association qui serait fêté juste après l'été. Ils s'étaient arrêtés pour que Rolland dise bonjour à des salariés en insertion qui désherbaient à la binette une parcelle. Il était à peine neuf heures de ce mois de juin et il faisait déjà chaud. Jacques qui était le directeur de l'association Semailles, voulait, comme pour le dixième anniversaire en 2007, que Rolland anime le débat à l'école d'agriculture d'Avignon un samedi matin de septembre. Rolland lui avait fait la même réponse que cinq ans plus tôt en lui disant qu'il pouvait bien sûr le faire, qu'il saurait bien distribuer la parole dans l'amphithéâtre pendant la matinée. Mais son propos après toutes les expériences conduites ces dernières années était certainement plus argumenté. Il se résumait au bout de quelques minutes à se demander avec Jacques comment permettre à la réalité de l'insertion par le travail d'être mise en débat.

Si quelqu'un avait entendu cette problématique lorsqu'ils passaient le long d'une haute haie de cyprès, il aurait pu croire soit à une banale question d'organisation ou au mieux à une évocation rhétorique. Pour Rolland qui connaissait assez Semailles pour en être administrateur et avoir réalisé de nombreux films sur leur travail, ce matin se présentait d'un coup de manière particulière. C'était très difficile de décrire ce moment où une occasion se présente, prendre appui sur des réalisations passées pour rassembler des méthodes et des techniques en un seul élan. Rolland avait assez en horreur le terme de « parvenu » pour ne même pas lui laisser traverser l'esprit. Le mouvement qu'il entretenait comme un feu continu ne devait rien à un but atteint pas plus qu'à une étape quelconque. Tout ce qu'il avait fait, s'il devait lui voir un sens a posteriori, ce n'était que dans une logique de convergences. Toujours cette magie du peintre qui consisterait à déposer sur une toile des aplats de couleurs dont on ne verrait longtemps rien d'autres que des superpositions avant que peu à peu, sans vraiment en prendre conscience à un moment précis, apparaisse cette impression magistrale dont on gardait pour toujours la perception. En faisant bien des efforts, on se souviendrait alors que le cadre avait disparu à un moment et qu'on s'était laissé éblouir par une série de gestes. On voyait bien maintenant qu'il y avait eu ce passage où on avait fait corps avec le rythme du peintre et la durée s'en était tout à fait modifiée alors. C'était devenu un jeu de deviner quand il se reculerait pour regarder avec cette mimique si particulière et de se demander si cette fois il allait ou non s'asseoir sur son

fauteuil et rester longuement immobile. On s'était moulé dans son temps pour trouver notre rythme aussi. On n'arrêtait plus d'aller de lui à la toile et de la toile revenir à lui sans plus savoir qui se transformait vraiment des deux. Qui imprégnait qui ? Lui non plus, même lorsqu'il aurait repris ses habits qu'on lui connaissait habituellement, on ne le verrait plus jamais comme avant. Il commençait ses gestes bien avant le bord de la toile et ne les finissait pas réellement. Il ne regardait plus son sujet mais semblait le chercher dans la matière de la toile. Il y avait eu quelques énigmes lorsqu'il s'était affairé sur des détails à en croire que tout était terminé puis de noyer tout ce travail sous des nouvelles couleurs comme les pas disparaissent sur la plage. Et le sujet, ne l'avait-on pas vu à un moment se poser dans une tension qui se lisait à son regard comme au grain de sa peau ? Nous étions sûrs de l'avoir vu dresser son visage plus haut et toiser plus fort encore le peintre par défi. Faudrait-il être épuisé pour que tout cela prenne fin ? Non, car un nouveau souffle arrivait comme si on avait ouvert dans le mur une fenêtre. Grâce au mouvement ininterrompu de l'œuvre, un reflux parvenait avec de nouveaux espoirs et une lumière différente qui modifiait légèrement les rapports entre le modèle, le peintre et la toile. Le temps passait ainsi et s'il fallait s'arrêter, c'est qu'au bout de cette phase il n'y avait plus rien à espérer de personne et le peintre finirait ailleurs et dans d'autres conditions l'œuvre commencée ici. Mais il ne pouvait guère plus souffrir le mot de capitalisation. On ne voyait pourtant que par cette accumulation pour additionner les compétences comme des perles pour faire un collier. Comment concevoir un seul instant que les connaissances puissent s'ajouter à la suite dans de ridicules alliances de nombres ? Pourtant il restait bien quelque chose de ce qu'on avait fait. Au point qu'à l'inverse, il était impossible d'imaginer que le vécu ne laisse aucune de trace pour l'avenir. On pouvait bien vérifier mille fois que dans le souvenir il n'y avait plus rien de ceci ou cela, d'une autre manière que dans cette mémoire ou dans la conscience, ce qui s'était passé avait indubitablement influencé le présent et donc ce qui était à venir. Certes, on ne pouvait pas le mesurer, pas plus qu'on ne sait le résultat des sédimentations dont nous sommes le fruit. Mais Rolland savait que sa volonté était tendue constamment, depuis longtemps par un acharnement à comprendre et agir sur les liens entre le champ des relations et l'action.

Jacques venait de dire à Roland qu'il y avait très peu d'argent, encore moins que d'autres fois. Il lui avait répondu qu'il travaillait à Aix et qu'il avait peu de temps. C'était donc l'occasion d'être imaginatif. Ils étaient vite tombés d'accord pour un projet qu'il lui expédierait rapidement. Tout commencerait donc par des photos. Ils étaient venus avec Clotilde faire le tour des jardins, au maraîchage, aux fleurs et aux fruits. À mesure, Rolland lui disait ce qu'il voulait avec l'impression de toujours lui redire qu'il fallait des clichés d'interactions entre les salariés en insertion, avec les encadrants techniques ou les accompagnateurs sociaux-

professionnels. On avait regardé avec Jacques les plannings pour que Clotilde puisse grouper ses interventions. Rolland voulait dire à Clotilde quelque chose de plus qui traînait en lui depuis longtemps. Il faudrait trouver dans ces clichés une dimension énigmatique, qu'on ait à chercher quelque chose à comprendre, d'un désordre. Quelque chose qui ne commençait pas encore ou qui ne se finissait qu'en dehors du cadre. Clotilde restait silencieuse et regardait la terre sèche. En passant et en disant bonjour, ils avaient vu que le travail en bio était éreintant. Le désherbage semblait décourageant quand on voyait des personnes perdues au bord d'un champ entier de mauvaises herbes. Ils se battaient tous à essayer d'accompagner les éléments pour produire des paniers chaque semaine. Et sur leur visage, on lisait qu'une autre bataille était en cours pour reprendre un chemin tout aussi difficile.

Lorsqu'ils s'étaient revus au début du mois de juillet avec Clotilde, elle avait sélectionné dans quatre-cent photographies, cent quatre-vingt-six classées qui lui semblaient correspondre à la demande. Elles les avaient classées par dossiers. Elle ouvrait les photos en lui disant plusieurs fois qu'il faudrait les retoucher mais qu'elle n'avait gardé que celles qui lui paraissaient correspondre à ce qu'on cherchait. Il lui disait de revenir en arrière, il n'avait pas bien vu. Il commentait des détails et lui disait que c'était difficile comme ça de dire quoi que ce soit, mais qu'il y avait bien tout ce qu'il fallait et la poubelle allait être garnie de beaux trésors avec toutes celles qu'il faudrait abandonner. Il y avait aussi de beaux clichés de cagettes, des vieilles caisses avec des noms presque effacés et les agrafes dont la rouille avait noirci le bois brun. Rolland avait vu passer des poignées de porte et des serrures que Clotilde ne pouvait pas s'empêcher de prendre en photo. Il avait tout pris sur une clef USB dans sa poche et le soir avait commencé à trier les incontournables qu'ils avaient repéré tous les deux. L'exercice avait été plus délicat que prévu, plus long aussi. Il avait rapidement abandonné sa posture de départ parce qu'à côté de Clotilde tout à l'heure, il avait cru que garder trente-cinq clichés irait de soi. Non, il avait fallu se remettre dans le projet puis se déplacer à côté des travailleurs lorsqu'ils seraient confrontés à ces images. Le regard n'était plus le même et la dépense énergétique d'une autre nature. Du côté du travail, on ne voyait plus les choses de la même manière. Il n'y avait plus simplement les yeux engagés dans l'affaire. Au royaume des corps, on est prié de se présenter à l'entrée du palais avec tous ses sens et personne ne reste sur le seuil. Dans cette dimension, la nuit échappait au temps quand chaque question en appelait d'autres. Trente-cinq photos à garder, il ne pouvait s'en prendre qu'à lui. Il avait fait des paquets de 7 et c'était toujours aussi difficile après les évidences d'aller chercher ce qui pourrait aider à faire surgir des paroles. Comment savoir ? Rolland s'était déjà livré de nombreuses fois à cet exercice et avait même espéré plus de facilité à mesure. Mais non, la réalité était toujours aussi rappeuse, rugueuse avec des coins saillants, si peu de d'accroches pour faire passer des ficelles et faire

des paquets. Rolland avait décidé et puis s'était fini. Il avait la conscience tranquille maintenant parce qu'il avait bien tout pesé et c'était le choix de ce soir qu'il fallait conserver. Il verrait bien demain, en regardant ses cinq paquets de sept photos s'il avait la certitude non pas d'être le meilleur choix parmi les autres, mais s'il avait la matière pour se mettre au milieu et regarder autour de lui les lèvres s'animer. Oui, c'était ce qu'il fallait et il envoyait à Clotilde les numéros dans chaque répertoire pour les retouches.

Au retour des retouches de Clotilde, c'était une drôle d'alchimie. On ne savait pas ce qui avait changé, tout certainement. Mais les photos n'étaient plus les mêmes. C'était une question de couleurs et avec ça on était bien avancés, sans rien pouvoir dire de plus. Rolland n'avait plus besoin de faire un effort de transplantation pour s'imaginer après. Il s'y trouvait tout de suite. Chaque photo était une demande et chaque demande était singulière. Il avait mis l'ensemble sur une clef et l'imprimeur aura fait des tirages sur un beau papier pelliculé de 350 grammes dans quelques jours. Il ne restait plus grand chose à faire maintenant que de s'occuper du lieu qui avait été décidé pour mettre en jeu ces images. On avait parlé de la remise à l'arrière de la bâtisse historique. Rolland était venu l'avant-veille pour voir Marie-Do qu'il avait incité en 2007 à raconter son recrutement au secteur fleur pour en faire un film de trois minutes. Elle était venue à l'entretien avec le directeur avec un magnifique bouquet plutôt qu'un CV. Rolland avait vu avec elle pour bloquer la circulation devant la remise dès le matin et faire entrer et sortir tous les véhicules de l'autre côté. Puis on avait parlé de l'aménagement de cet abri où Marcel venait justement enlever le gros tracteur Renault. Ils avaient décidé ensemble de cacher le fond. Une trentaine de mètres carrés suffirait à Rolland et l'équipe ferait une cloison de bambous demain matin avec un filet sombre derrière pour paroi. Et sur le râtelier à gauche, Marie-Do mettrait au fond des vieux bambous sombres de différentes tailles. Rolland lui demandait de plus gros bambous verticaux pour tendre des ficelles horizontales tous les cinquante centimètres. Ils avaient mesuré. Il avait acheté des épingles à linge en bois et il suspendrait les séries de photos sur ces cordes à linge. Le mur en face était de briques rouges jointées avec un vieux plâtre gris. Marie-Do mettrait le lendemain dans le coin du mur de photos un immense bouquet de glaïeuls vieux rose, des fleurs violettes avec des garnitures verdoyantes. Le seau en zinc était parfait, posé sur une caisse du temps où on ne lésinait pas sur les épaisseurs de bois. Sur la cloison, on avait accroché quelques petits bouquets au croisement des bambous. Le plafond était haut et le sol en terre battue aurait la bonne odeur humide du matin. De dehors, on avait vraiment l'impression de passer dans un lieu calme et serein.

Rolland avait prévu trois séances de tournage d'une heure chacune dans la matinée avec un très court moment de pause. L'idée était simple. Chaque secteur était convié et cela représentait un groupe de dix à quinze personnes pour les salariés et les encadrants. Le directeur,

le président et les accompagnatrices socio-professionnelles se répartiraient à leur guise dans chaque séance. Ils resteraient tous debout. On pouvait juste appuyer ses fesses au fond sur un rebord de briques. Rolland avait dit à tous ceux qui demandaient comment on installerait les chaises qu'il fallait être debout pour parler, que ça marchait bien mieux pour le corps, pour laisser sortir le souffle, pour le regard aussi. On vérifierait toute la matinée que cela permettait en fait des situations intéressantes et des évolutions. Certains pouvaient se tenir au fond à l'abri s'ils ne voulaient pas parler et c'était bien leur droit. Bien peu en resteront là. Ceux qui voulaient parler s'avançaient sur le devant face aux photos. Il y avait eu des mouvements discrets qui n'avaient pas échappé à Rolland. Aux débuts de prise de parole du fond, les collègues s'étaient écartés doucement pour qu'ils apparaissent. On s'approchait, on s'écartait, on reculait. Jérôme suivait tout cela avec sa perche et ils étaient tous les deux avec Clotilde entre ombres et lumière, à la limite de l'abri. Rolland vérifiait constamment de n'être pas dans le champ et se trouvait chef d'orchestre à permettre la parole d'une main ou l'accompagner du regard. Il se tournait aussi vers ceux qui bavardaient et leur faisait un signe avec un sourire et cela suffisait. La lecture des photos de Clotilde avait été d'une efficacité extraordinaire. Beaucoup avaient pris la parole. Rolland n'avait pas compté. Ce beaucoup était presque tout et cela suffisait. La qualité des propos avait été stupéfiante. Et pour chaque séance, on était allé tout de suite vers l'essentiel. Les photos étaient au cœur du travail et quand on les épinglait aux fils, ce cœur faisait parler de manière sensible et dans un collectif qui se mettait aussi au travail pour que chacun parle plus loin que leurs propres paroles. Il y avait quelque chose qui se jouait entre la pression du lieu et du tournage, qui poussait à chercher dans cette brisure d'activité qu'était le cliché au travail. Ils cherchaient dans l'avant, dans l'après et autour, partout ce qui animait les couleurs et les relations. C'était peut-être cela la grâce, quand on échappe par l'esprit à la pesanteur tous ensemble et qu'on arrête le temps aux portes des pensées communes. Rolland attendait cela depuis longtemps. Il était persuadé que la qualité des dialogues ne se jouait pas à la longueur des séances et à leur multiplication. Il fallait surtout trouver la bonne méthode et une cohérence entre les techniques. Ce n'était pas la question de la photo ou de la vidéo mais de savoir pourquoi l'un et l'autre, pourquoi pas l'un et l'autre. Il sentait depuis longtemps qu'il progressait dans le choix des outils et qu'arriverait un moment où il pourrait prendre un rythme dans la production de paroles qui permette d'en faire ce moulin efficace qui prenait sa force dans la rivière pour la transformer tout de suite et sans heurts en une énergie motrice régulière. Il savait que c'était bien cela parce qu'il n'avait presque pas eu besoin de parler. Il avait vu aussi la satisfaction du beau et bon travail qu'on quitte dans le silence et les sourires surtout intérieurs. À treize heures, Jérôme n'en pouvait plus de sa perche. Clotilde rangeait les caméras dans les sacs et transférait tout de suite les deux heures quarante-huit de rushes sur un disque

dur pour rendre l'après-midi le matériel au loueur. Rolland n'en pouvait plus d'être debout et de faire des petits pas. Il avait le dos en compote. Il sentait qu'un aboutissement venait de se dérouler comme un enchantement, pas un miracle. Il regardait cet abri vide aux couleurs douces qui avait été limité par des murs de bambou, un filet et des fleurs, sa paroi de briques rouges et la présence des personnes jusqu'à la limite entre le dehors et le dedans qui faisaient ce clos. Un vrai studio avec des éclairages et une prise de son, deux caméras et un animateur serré entre les photos et le groupe. La terre humide n'avait jamais fait de poussière, personne n'était venu gêner le déroulement de cet endroit devenu sacré pour une matinée.

Ce dispositif avait tellement été efficace qu'il avait produit de nouvelles difficultés. Pour réaliser les six ou sept films nécessaires au débat du 15 septembre, Rolland avait commencé par faire comme d'habitude en essayant dans les jours qui avaient suivi de reprendre les principaux thèmes abordés. Mais l'ensemble des prises de parole était un bloc compact et continu qui ne proposait aucune prise. Il avait demandé alors à Clotilde de lui envoyer la bande son de 2 heures 48 minutes. Il avait écouté le début et avait vite compris qu'avec ce qui s'était passé, il n'y avait aucun espoir. Tout était intéressant. Pendant ses vacances, Rolland s'était donc installé sur sa terrasse avec un casque sur les oreilles et il avait transcrit la bande son. Un travail long et fastidieux car il n'avait pas le matériel nécessaire et qu'il n'était pas assez habile avec son clavier. Mais il s'était entêté et les dialogues finirent par être déplacé en format texte. Imprimé, il avait enfin pu se détacher de l'ambiance du studio de bambous et de fleurs. En copiant et collant les prises de paroles, il avait pu accéder à des énoncés et les classer par sujets. Il était arrivé ainsi à sortir complètement l'analyse du travail avec les outils vidéo de la logique de montage des documentaires ou des films où on écrit un scénario avant de réaliser le film. De cela il ne voulait pas car on n'écrit pas sur la réalité avant d'aller voir ce qu'est l'activité. Il était arrivé à ne pas laisser la pensée au travail et sa verbalisation dans les normes de la communication et des modes de la vidéo. Ce passage par l'écrit signait la méthode qui partait de l'observation ergologique, de la photographie des situations de travail, la verbalisation des activités de travail, puis d'une analyse du discours pour écrire avec des films l'ensemble de ces liens autour d'une œuvre collective. Il avait pu envoyer à Clotilde sa vision des films et se remettre au travail avec elle pour traduire encore une fois ce qu'il était possible d'enchaîner dans des alternances entre photos, vidéos, paroles et les virgules musicales de Jean-Marie. Rolland se souvenait quelques années auparavant quand il avait proposé à Clotilde cette démarche de lecture collective de photos. Elle avait proposé alors de la filmer pour *amener de la fluidité dans le montage*. L'expression lui revenait et l'analogie de la vidéo avec un cours d'eau qui emportait les reflets dans des cascades de mots, correspondait parfaitement au travail qui émergeait cet été de leur pratique. Rolland s'était assez construit avec l'écrit pour ne pas

avoir eu envie depuis des années de lui retrouver une place dans la démarche après laquelle il s'acharnait. Elle était là parce qu'elle était devenue nécessaire.

Les sept films de trois à cinq minutes étaient réalisés. On pouvait les écouter encore et encore jusqu'à aujourd'hui plusieurs années après, ainsi que Rolland le fait aujourd'hui pour écrire ce corps d'expérience. Il ne se lassait pas de l'efficacité de ces films. Une fois de plus il fallait dire pourquoi ces paroles arrivaient de la racine de la pensée et en quoi on assistait en direct à la naissance de ce qu'on peut appeler ici des prises de conscience. En exprimant des points de vue complexes qui englobent la situation proposée avec la photo, leur place et leur statut, leur endroit dans le collectif en résonnance avec ce qui a pu être dit et ce qui est en préparation, ils font entendre bien plus qu'une lecture de l'image proposée. Ils font entendre ce qu'on pourrait appeler la force d'une âme si l'on pouvait se mettre d'accord sur la définition de ce terme. Il pourrait être question de l'esprit et donc de spiritualité là aussi avec la prudence des termes qu'implique leur usage. Mais il y a davantage que leur personne dans leur voix. Leurs corps étaient présents dans ces écritures. On voyait des visages serrés de près et toute l'attention qu'ils avaient offerte à cet exercice. On voyait ce collectif debout qui cherchait, sans être des silhouettes cassées dans des chaises ou des individus séparés dans des salles. On lisait ce que disaient ces corps autant que les voix. On entendait à l'unisson du lieu la belle ambiance qui présidait au plaisir de trouver d'abord pour chercher ensuite le sens de ce qui avait été dit. C'étaient de vrais dialogues avec eux-mêmes qui se lisaient d'abord. Cette condition étant remplie, ils pouvaient s'entendre les uns et les autres, s'adresser le meilleur. Bien sûr, les montages étaient une nouvelle écriture de ce qui s'était réellement passé. Mais ce qui s'était réellement passé n'avait d'existence que dans un présent auquel personne n'avait accès. Pour transmettre, il fallait réécrire. La réécriture était assumée et le résultat présenté aux travailleurs un matin leur convenait comme étant fidèle à ce qui s'était passé.

Il restait encore une chose à repérer qui ne se voyait aucunement dans le résultat filmique. Le secteur de l'insertion par l'activité économique avait été créé à la fin des années soixante-dix par des éducateurs spécialisés face à l'apparition du chômage de masse. Ils avaient voulu ainsi proposer une insertion par l'activité à ceux qui se trouvaient éloignés durablement de l'emploi et désiraient retrouver du travail. Les encadrants étaient donc des éducateurs spécialisés qui du fait de cette démarche avaient dû intégrer des savoirs dans le bâtiment, l'agriculture ou les espaces verts. Passée la foi des premiers créateurs, il s'agissait par la suite de recruter pour ce métier qui portait désormais la dénomination d'encadrant technique. L'expérience montra vite que pour faire un paysan ou un maçon avec un éducateur spécialisé, la chose n'était pas aisée. Certainement que les motifs qui conduisaient un jeune à se diriger vers ce métier d'éducateur, la formation et les représentations véhiculées par ce milieu,

impliquaient un rapport au travail difficilement compatible avec la subordination exercée dans l'agriculture ou le bâtiment. Peut-être que les générations précédentes qui s'étaient dirigées vers ce métier avaient voulu échapper au destin de parents paysans ou maçons. N'était-il pas difficile ou même impossible de rentrer dans de tels métiers quand on avait en perspective et en tête l'ensemble du processus d'insertion ?

Toujours est-il que les transferts marchaient mal, ce qui avait conduit semble-t-il à préférer souvent des gens de métier pour occuper ces fonctions. Pour le dire vite, il était plus facile de faire muter un paysan vers un accompagnateur de personnes en insertion que d'espérer obtenir un paysan avec un éducateur. Rolland avait vu cette problématique à l'œuvre dans les nombreuses structures d'insertion qu'il avait accompagné en Franche-Comté ou dans les Bouches-du-Rhône, la Drôme et le Vaucluse. Il avait bien noté qu'on résistait à cette analyse dans ces milieux parce que la critique du métier d'éducateur n'était pas facile à entendre. Il n'était pas non plus dans les habitudes de questionner les positions hiérarchiques, là comme ailleurs. Mais il était d'autant plus intéressé par cette question qu'il entendait partout se poser la question de savoir s'il fallait ou non être du métier pour encadrer. On se le demandait chez les infirmières ou les assistantes sociales, aussi bien que dans l'industrie. Il est vrai que Rolland avait connu durant sa carrière un temps où l'encadrement commandait son service ou son groupe sur des arbitrages qui étaient essentiellement des questions techniques. Au XX^{ème} siècle, les ingénieurs d'EDF pouvaient bien être les patrons d'entités de plusieurs centaines de personnes guère après leur sortie des écoles. Leur autorité se fondait sur leurs connaissances en électricité. Dans de nombreuses entreprises, on devenait chef parce qu'on avait été un ouvrier volontaire, un bon technicien. Mais tout cela avait glissé doucement et sûrement au basculement des siècles. On disait au XXI^{ème} siècle qu'il fallait des compétences en management. Le terme était aussi flou que les moyens qui étaient mis en place pour s'adapter à des situations nouvelles. On voyait désormais parfaitement que le commandement devait se transformer en accompagnement. Les coups de mentons machistes et les ordres à la mode militaire étaient bien moins de mise. C'était même bien pire, ça ne marchait plus tout avec les mentalités d'aujourd'hui, pas plus avec les techniques et encore moins dans des systèmes en réseaux. Rolland avait lu de nombreux ouvrages qui traitaient de la question. Il avait en tête en particulier le titre un dossier de *L'Éducation permanente*³²⁷ sur le sujet. Sa lecture pouvait malheureusement se résumer en un constat terrible : il n'y avait pas plus de réflexion sur ce sujet qu'on ne formait sérieusement à l'encadrement. Chaque fois que Rolland évoquait le sujet, on lui rétorquait offusqué que non, on formait bien sûr au management ! Et en effet, les piètres

³²⁷ GILLET A. (2009), « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? », *L'éducation permanente* n°178/2009-1.

contenus allaient de la Programmation Neurolinguistique (PNL) à l'analyse transactionnelle en passant par toutes les déclinaisons des formations autour du comportementalisme. Bref, il n'y avait rien. Rolland avait encore en mémoire cet entretien à La Duranne avec ce cadre à la tête d'un service de plus de cent personnes, qui avait conclu son propos avec un air lassé : « *vous savez, au fond les seuls problèmes qui m'intéressent vraiment tournent autour des chutes de tension.* » Il en était donc ainsi de ces problèmes d'encadrement que les spécialistes des sciences du travail considéraient comme une priorité avant de s'attaquer à d'autres problèmes. Et dans ce contexte, on pouvait donc dire que le secteur de l'insertion par l'activité économique avait non seulement repéré un frein, mais de plus s'était engagé par essais et erreur dans l'élaboration d'une autre solution qui avait consisté en ce métier d'encadrant technique. Souvent Rolland avait noté que ces encadrants avaient un positionnement si juste qu'ils auraient pu occuper des emplois de managers dans des entreprises réputées et faire notablement évoluer les situations. C'était pourtant simple. Dans un secteur, on avait fait le constat que pour être chef d'équipe en agriculture, il fallait d'abord être un paysan. Mais les membres de l'équipe étant en difficulté, on formait sérieusement ces agriculteurs pour qu'ils acquièrent la formation nécessaire pour l'accompagnement de personnes en difficulté. Le mot était donc lâché. C'était le mot qui changeait tout, accompagnement. La notion d'accompagnement associée à une solide posture de métier renvoyait les errements du management aux rayons des coquilles vides. L'insertion avait inventé l'encadrement par l'accompagnement et non par le commandement. Il l'avait mis en place et les vieux éducateurs qui veillaient au grain ne voulaient rien entendre à cette innovation dont tous les autres secteurs devaient être envieux. Rolland se souvenait de ce jour, il y a quelques années, où il était venu aux jardins de Semailles à 13 heures. On avait organisé la réception de quelques encadrants d'une entreprise à Avignon qui appartenait à un grand groupe américain. Ils avaient pris un repas bio avec les salariés et le directeur avait demandé à Rolland de venir ensuite présenter quelques films réalisés pour le dixième anniversaire de l'association. En voyant les situations de travail et en ayant un aperçu des relations en jeu, ils s'étaient exprimé en chœur que la tâche des encadrants dans l'insertion était autrement plus difficile que la leur. Rolland qui connaissait bien cette entreprise pour avoir également fait des films sur un site à Carpentras, s'était pincé les lèvres pour ne pas dire que c'était autrement réussi.

Lorsque Rolland était venu voir le directeur au mois de juin et qu'ils avaient discuté de ce projet, Il avait appliqué ce qu'il faisait maintenant systématiquement. Il lui fallait impérativement une ou plusieurs hypothèses à chaque début d'étude, d'expertise ou de réalisation de films d'analyse du travail. Quand ils avaient marché vers les fruitiers, en écoutant Jacques, Rolland avait cherché dans ses propos, dans les activités qu'il avait vues en disant

bonjour aux salariés. Puis quand il était venu avec Clotilde pour repérer les situations de travail à photographier, il cherchait toujours. Et c'est à partir de la place particulière occupée par les encadrants techniques et les deux accompagnatrices socio-professionnelles que Rolland voulait travailler la question de l'encadrement de proximité. C'est pour cette raison que les encadrants apparaissaient sur la presque totalité des photographies. C'est aussi pour cela que les trois groupes comprenaient les encadrants et les accompagnateurs. La qualité des dialogues tenait pour beaucoup au fait que pour une fois, on avait invité des collectifs dont l'encadrement faisait partie, à s'exprimer sur leur travail. Et pas n'importe quels collectifs ! Le postulat que Rolland avait posé d'emblée était aussi pour beaucoup dans ce travail.

Peut-être qu'en voyant ces films, d'autres auraient envie d'encadrer des équipes autrement que dans la gouvernance des nombres. Rolland attendait qu'on en vienne effectivement à se demander s'il ne fallait pas en finir avec le commandement autoritaire pour opter vers des accompagnements plus en phase avec l'évolution des techniques et les façons de vivre actuelles. Pour cela, il faudrait que les corps retrouvent la lumière à l'image et les voix se fassent entendre dans le concert des dialogues. L'expérience trop souvent exclue du travail, avait ainsi plus de chance d'être dévoilée dans l'activité.

On pouvait aussi espérer que chaque matin, ce qui naissait dans l'intelligence des situations puisse être connu, reconnu et inspire plus tard les conduites à venir.

Rolland se souvenait quelques années auparavant à Cavaillon, de ce tournage le matin dans une entreprise de distribution de produits bio. Vers midi, la directrice les avait rejoint alors qu'avec Clotilde, ils rangeaient le matériel dans les sacs. Elle leur avait proposé d'aller déjeuner et ils l'avaient suivie sans comprendre vers une aile opposée du long bâtiment. Arrivés dans une grande pièce, ils avaient pris avec elle des assiettes et des couverts sur une étagère puis étaient allés se servir dans une grande marmite. Les travailleurs arrivaient et en faisaient de même. Ici, plutôt que de laisser s'installer une entreprise de malbouffe et se nourrir aux pesticides et aux OGM, on avait employé quelqu'un qui préparait un plat tous les jours midi à des salariés. L'ambiance du repas était fondamentalement différente du surgelé.

Dans un service d'ingénierie à Avignon, on avait mis en place une application informatique de répartition des dossiers. On tenait compte des facultés des travailleurs selon leur expérience et de leurs vœux des travailleurs. En fait, ces techniciens qui travaillaient sur des dossiers longs et complexes sur tout le bassin méditerranéen allaient chercher dans une pioche informatique des dossiers de façon à toujours avoir cinq dossiers en cours. Mais ils pouvaient accepter ou refuser le dossier proposé par la pioche après l'avoir consulté. Des stratégies de coopération s'étaient mises en place pour une distribution en seconde main. Un technicien pouvait refuser un dossier pour le laisser à un collègue de Cannes parce qu'il avait

déjà travaillé sur une affaire similaire ou en téléphonant à Montpellier car un autre connaissait ce type de problématique. Cette question de la distribution de la charge de travail était une vraie problématique car elle était très souvent contestée et à la base d'un sentiment d'iniquité par les travailleurs. Le système était astucieux et aurait pu intéresser de nombreux autres services de cette entreprise ou du groupe. Mais l'organisation de l'entreprise avait restructuré ces services dans l'ignorance complète d'une richesse qui ne faisait pas nombre.

Il y aurait ainsi bien des cas à décrire de réussites organisationnelles qui mériteraient non pas d'être repérées comme des *bonnes pratiques*, mais serait à reprendre à partir de l'intention jusqu'à la mise en œuvre pour découvrir la volonté des acteurs puis ce qu'en pensent et en disent les utilisateurs au final.

Il y avait certes à démontrer que la vidéo pouvait être une nouvelle écriture du langage. Mais il était tout autant nécessaire que les forces sociales s'intéressent bien plus qu'aujourd'hui, et peut être grâce à ce moyen, à l'activité humaine et plus particulièrement à l'activité de travail.

PARTIE III - INVESTIGATION

Nous avons vu dans la première partie de notre mémoire de thèse que la notion de *compétences professionnelles élargies* d'Oddone, qui a été la reprise au début des années 80, en France et en particulier par APST, comme une *Communauté scientifique élargie*, posait de nombreux obstacles pour la participation des travailleurs à l'élaboration de connaissances sur le travail.

C'est ainsi que nous avons émis des réserves sur la faculté d'un travailleur à traduire par écrit le vécu du monde sensible, tout en nous livrant à cet exercice.

Derrière l'apparente contradiction, nous pouvons pointer plusieurs buts qui se sont vérifiés à l'écriture :

- faire émerger d'un récit de vie une expérience qui s'est tout autant manifestée dans la vie personnelle, de salarié ou de représentant du personnel, dans une posture d'analyste et de réalisateur de films ;
- poser dans notre mémoire de thèse, cette expérience du monde sensible comme un point de départ de notre travail de recherche ;
- décrire dans le parcours comment s'est manifestée dans le temps l'usage de la vidéo pour analyser les situations sociales ou de travail.

Ces expériences étant cristallisées dans un récit, il nous reste ce double d'une vie, cette illusion de réalité, qui se dresse devant nous en prenant toute la lumière.

Nous voilà donc avec un deuxième problème, peut-être aussi redoutable que le premier : comment lire ce récit ?

Que faire de cette chose qui nous a fait prendre conscience par l'écriture de phénomènes qui nous étaient peu ou pas visibles, quand nous arrive en contrepartie une nouvelle totalité qu'il s'agirait de découper encore ? Comment se garder de la faculté qu'a l'homme de prendre l'image pour le modèle et le mot pour la chose ? Comment donner une nouvelle destinée à cet objet sans perdre le sujet et les bénéfiques ressentis quand ils étaient formulés ?

Si les rapports du réel à sa représentation sont des rapports complexes, ils le sont encore davantage lorsqu'il s'agit de repartir de cette cristallisation pour trouver un nouveau mouvement.

La plasticité espérée à partir de cet objet dur, exige qu'un champ plus vaste fasse de ce récit un nouvel élan de pensée.

Le récit *Un corps d'expérience* ne devra-t-il pas être à nouveau l'oiseau de Minerve de Hegel ?

« C'est dans la maturité des êtres que l'idéal apparaît en face du réel et après avoir saisi le même monde dans sa substance, le reconstruit dans la forme d'un empire d'idées. Lorsque la philosophie peint la grisaille dans la grisaille, une manifestation de la vie achève de vieillir. On ne peut pas la rajeunir avec du gris sur le gris, mais seulement la connaître. »³²⁸

Est-ce ainsi, à la tombée de la nuit, lorsque nous cessons notre activité, que la connaissance peut se former ? Il ne s'agit pas d'en faire une activité nocturne et ténébreuse, mais d'affirmer qu'on ne peut saisir et reconstruire par la pensée, qu'une fois les processus actifs terminés. Incapable de s'exercer dans la simultanéité au monde, la pensée serait ainsi condamnée au différé, c'est également ce qui en ferait sa force. Car pour comprendre la signification des événements et les extraire au feu aveuglant du présent, il nous faut encore remettre sur le tapis théorique les prémisses de notre pratique de raisonnement.

À partir de catégories qui peuvent sauter aux yeux à la lecture du récit, si nous avons entrepris de faire des recherches théoriques sur ces questions, nul n'aurait certainement songé à contester la transition du récit à une recherche par exemple sur les dialogues, le langage, ou encore sur le concept d'activité.

Mais une fois de plus, c'est encore la somme qui aurait gagné face au reste, la quantité par rapport à la qualité. Une fois encore, le passage prendrait dans son petit bagage quelques aspects qui ont survécu dans le réel, en laissant derrière lui tant de possibles.

Ce faisant, du réel au récit, et du récit aux théories, avec ces tamis successifs, nous avons de grandes chances que s'écoule en fin de recherche une thèse à l'eau tiède.

Tout à fait différemment, le choix a donc été fait de ne pas arbitrairement décider de catégories théoriques qui correspondraient plus ou moins aux questions que pose le récit. Il faut d'ailleurs préciser que « le désir étant un mauvais père pour la pensée »³²⁹ ainsi que le disait Xénophane, il est toujours difficile de ne pas se laisser tenter par l'ogre spéculatif qui donnerait certainement ce sentiment confortable de venir donner la leçon au réel pour qu'il n'ait qu'à bien se tenir dans l'ordre et la chronologie qui conviennent. En résistant à cette tentation, nous avons l'impression de ne pas avoir cédé au rassemblement du semblable et à préserver, durant cette retenue de l'automne 2016, des chances de parvenir à comprendre le monde dans lequel nous travaillons, plutôt que de le commenter. Prendre soin de ce moment avec le pressentiment qu'il sera un des tournants de la thèse, c'est veiller sur un échange où les êtres sont devenus une chose (le récit) et la chose doit renvoyer aux théories (investigation et exposition), avant de revenir à l'être, c'est-à-dire permettre aux travailleurs de comprendre et transformer leur

³²⁸ HEGEL G.W.F. (1940), *Principes de la philosophie du droit*, Paris, Gallimard, coll. Tel, p. 45.

³²⁹ Cité par ADORNO W. A. (2003), *Dialectique négative*, Paris, Éditions Payot, coll. Petite bibliothèque Payot, p. 491-492.

environnement de travail (cliniques du travail). C'est prendre du temps sur ce qui fonde l'unité de l'histoire de la philosophie.³³⁰

Nous pouvons soupçonner que le récit ne nous laisse voir qu'un aspect de la réalité.³³¹ La place de chercheur met constamment en retard sur les travailleurs. Pour le dire à la manière de Gorki : « nous avons l'impérieuse nécessité de ne pas nous comporter en héritiers infidèles ».³³²

Pour tenter de produire des apports utiles aux travailleurs, au travail, à la recherche, nous devons distinguer trois temps.

Le premier est constitué par un récit de vie qui a pour ambition de décrire des moments particuliers dans différentes configurations.

Le deuxième temps consistera à se questionner progressivement sur les différentes investigations possibles à partir du récit et au final, un choix sur la méthode qu'il convient d'adopter.

Une troisième partie enfin nous permettra d'appliquer un processus d'exposition qui nous conduise à prendre appui sur le récit, pour nous diriger vers de nouveaux objets de pensée. En distinguant par la méthode l'investigation et l'exposition, c'est d'ores et déjà à l'appareillage marxien que nous faisons appel.

Lorsque Karl Marx cherche des explications au « caractère mystique de la marchandise », des choses ordinaires telles qu'une table ou une chaise se dressent en face des autres marchandises et se livrent à des caprices aussi bizarres « que si elles se mettaient à danser ». Le premier geste démystificateur dans *Le Capital* consiste à *ouvrir* ces choses banales et déconcertantes pour en faire surgir tout un cortège de couples contradictoires : travail concret et travail abstrait, valeur d'usage et valeur d'échange, capital constant et capital variable, capital fixe et capital circulant. Ainsi, la marchandise dévoile qu'un monde extraordinaire était caché dedans !³³³

Nous avons fait le choix de nous inspirer de cette démarche qui consiste à abstraire du réel vécu par Rolland, un récit qui en constitue le concret. Nous chercherons une constellation de contradictions par des couples de mots dont les termes sont ancrés dans la situation antécédente, mais aussi pointés vers de nouveaux objets de pensée.

En marxien convaincu, et nous l'espérons convainquant, notre investigation puis l'exposition du récit seront à la fois matérialiste, dialectique et enfin historique.

³³⁰ MERLEAU-PONTY M. (1955), *Les aventures de la dialectique*, Paris, Gallimard, coll. Folio Essais, p. 50.

³³¹ Ibidem, p. 19.

³³² Ibidem, p. 63.

³³³ BENSÂÏD D. (2001), *Passion Karl Marx, Les hiéroglyphes de la modernité*, Paris, Éditions Textuel, p. 7.

CHAPITRE 1. - MATÉRIALISME

Nous avons souvent pu vérifier que le matérialisme est une notion bien comprise, en particulier lorsqu'on s'en réclame dans le ferraillement quotidien des relations syndicales avec un employeur. Mais il est utile de rappeler la définition toute en tendance de Lucien Sève dans son *Vocabulaire philosophique* : « Conception du monde qui affirme le primat de la matière sur l'esprit, liée à une conception de la connaissance pour laquelle la pensée reflète la matière. »³³⁴ Cependant, le matérialisme ne peut se réduire à une définition (338) car son essence vivante, c'est son mode d'intervention dans la connaissance et dans la pratique. C'est bien pour cette raison, en questionnant notre mode d'analyse du récit, que nous nous sommes orientés vers ce primat de la matière par une dialectique de la connaissance et de la pratique qui est la chair du parcours de Rolland.

Au XX^{ème} siècle, les tentatives stalinistes de séparer le matérialisme comme « conception du monde » et la dialectique comme « méthode » étaient simpliste, et surtout totalement fausses. (335) Séparer le matérialisme de la dialectique et de la conception marxienne de l'histoire est impossible car les trois sont liés. Dans son *Discours de Prague* en 1962, Louis Aragon se déclarait d'une catégorie de femmes et d'hommes qui fondent leur pensée et leur action sur l'unité, la non-séparation de la théorie et de la pratique. Il comparait ceux qui considèrent qu'un livre vient après la théorie littéraire, à ceux qui voient la théorie comme un pied et l'œuvre comme une chaussure. (317)

Dans notre étude du récit, nous traiterons d'abord du matérialisme et de la dialectique (investigation), avant de procéder à une recherche historique (exposition). Mais dans les faits, nous irons constamment de l'un à l'autre car la méthode marxienne distingue mais ne sépare pas.

Pour revenir sur ce primat du matériel sur l'esprit, certainement que la catégorie philosophique du *reflet* est un excellent moyen pour comprendre le matérialisme :

Le reflet renvoie d'une part à la pensée, à la conscience en tant que connaissance plus ou moins exacte de l'être, mais d'autre part elle renvoie à la matière, à la réalité sociale en tant que le processus de la conscience est matériellement, historiquement déterminé par elle, fût-ce à son insu. (284)

Le *reflet* nous renvoie donc vers la réalité objective, un *concret réel* pour Marx, qui fait penser, parler ou écrire pour devenir un *concret pensé*, un nouvel objet dans un processus sans fin. Le mouvement allant de la matière vers le concret est celui de la pensée. (349-351)

³³⁴ SÈVE L. (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste*, Paris, Éditions sociales, coll. Terrains, p. 688. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

Le reflet est inséparablement subjectif et objectif. La lumière perçue reflète à la fois les déterminants de l'objet et l'émotion, la perception de l'individu qui la perçoit, donc des conditions historico-sociales de sa formation : « Le reflet est à la fois réflexion de la réalité objective et reflet des conditions subjectives de la réflexion ; il est l'un et l'autre. » (381)

Discutant du reflet, nous plaçons ainsi le sujet, ses relations sociales, son histoire, son environnement, au centre de notre investigation, ce qui ouvre la possibilité à une place active du travailleur dans le processus de connaissance, ainsi que l'exprime Lukács lorsqu'il avance que l'objet de la connaissance ne peut être connu de nous que dans la mesure où il est créé par nous-même.³³⁵ Dans sa postface datée de 1967, Lukács souligne à propos de la praxis que nous définirons comme science des confrontations, qu'elle ne peut être accomplissement et critère de la théorie, que parce qu'elle sera « une reproduction tenue pour correcte de la réalité ».³³⁶

Nous voyons ainsi que la réalité des rapports entre l'être et la pensée, c'est la praxis. (377) Cela vaut autant pour le travailleur qui a besoin de penser, que pour le penseur qui doit bien travailler. Ainsi pour Gramsci « le savant expérimentateur est également un ouvrier, et non un pur penseur ». (376) Nous verrons également plus loin dans notre mémoire que, pour Gramsci, « chaque homme est un philosophe, un artiste, un homme de goût, il participe à une conception du monde » (p 515)

En 1844, Karl Marx publiait dans le premier (et dernier) numéro des *Annales franco-allemandes* une *Contribution à la critique de la philosophie du droit de Hegel* où le matérialisme valait mieux que toutes ses définitions : « La philosophie trouve dans le prolétariat ses armes matérielles, le matérialisme trouve dans la philosophie ses armes intellectuelles. »³³⁷

1.1. - DESTIN DU RECIT

Le récit *Un corps d'expérience* qui traite d'un itinéraire singulier a fait émerger une question qui concernait son destin dans le cadre de cette recherche. En effet, s'agissant de ce qui aurait pu s'apparenter à une « thèse sur travaux », le choix aurait pu être fait de préciser ou d'expliquer, tout au long de ce parcours, les références théoriques qui avaient été engendrées par les activités de travail développées. Cependant, notre volonté de faire une recherche à partir du récit trouvait plusieurs raisons.

Un premier argument consistait à voir dans cette expérience un continuum que l'écriture avait finalement révélé. Ce sentiment se doublait rapidement du constat que les lectures

³³⁵ LUKACS G. (1960), *Histoire et conscience de classe, Essai de dialectique marxiste*, Paris, Les Éditions de Minuit, Coll. Arguments, p. 143.

³³⁶ Ibidem, p. 402.

³³⁷ MARX K. (1998), *Contribution à la critique de la philosophie du droit de Hegel* (traduction de Jules Molitor), Paris, Éditions Allia, p. 39.

accumulées, rassemblées, catégorisées, ne devaient pas tant au hasard des librairies ou de participation à des événements, de rencontres, que de thèmes bien précis et qui s'étaient progressivement imposés dans un parcours qui apparaissait avec le recul comme beaucoup plus cohérent qu'il n'en avait donné l'impression dans le vécu. Nous avons pu aussi soupçonner par l'écriture que des situations contradictoires pouvaient réserver des surprises à l'analyse et qu'elles ne devaient pas rester à l'état de jachère. Bien au contraire, ces contradictions, dans une diversité d'activités, laissaient penser qu'une approche philosophique et épistémologique serait de nature à changer le regard sur cette période qui constituait un formidable moment de mutation de la société entière.

Le deuxième argument était d'une perception de pouvoir s'appuyer sur cette expérience afin de questionner la pertinence d'une démarche, et de placer la méthode qui en découlait dans une perspective de développement. De fait, la motivation de recherche avait pris une nouvelle dimension depuis l'écriture de ce récit car elle mettait en lumière des éléments énigmatiques de ce parcours professionnel et nécessitait le besoin de les soumettre à une analyse.

Avec ces années de recul, des interrogations étonnantes surgissaient tout à coup après avoir été mises à distance par l'écriture :

- quelle explication donner à une pratique du métier d'électromécanicien basée sur l'écoute de la demande d'un jeune homme de guère plus de vingt ans, quand il est de coutume dans ces activités de se protéger de la variabilité de forme des demandes avec des procédures centrées sur la technique ?
- comment expliquer d'avoir voulu soutenir une activité militante à partir des salariés et de leurs métiers, en contradiction totale avec l'usage par exemple de « mots d'ordre » dans le syndicalisme et tout particulièrement à la CGT ?
- que faire de cette permanence de recherche d'alternatives au sacrosaint entretien en face à face, par les entretiens collectifs, l'apport de techniques audiovisuelles, quand les demandes de prise en charge individuelles des salariés, les contraintes économiques, les habitudes de traitement, poussaient à en rester à ces façons de faire ?
- quelle est la nature du rapport instauré dans l'audiovisuel lorsque sont reposés à partir des rencontres, l'usage des techniques et l'enchaînement des opérations de création ?

Après avoir vécu dans la durée ces situations contradictoires, avec du plaisir, bien sûr, mais aussi quelques douleurs à imposer un point de vue dans un monde qui devenait de plus en plus normé et consensuel, la motivation de cette thèse de doctorat était de mettre à l'étude ce

parcours pour le relier plus profondément aux savoirs à l'œuvre, ce que la vie professionnelle n'avait pas toujours laissé le loisir de faire malgré les efforts.

Une autre raison de ne pas laisser ce récit en l'état, tenait à une demande permanente et qui venait de l'ensemble des travailleurs, qu'ils soient ouvriers, employés, techniciens ou cadres. Cette demande, qui se renforçait de plus en plus avec le temps, concernait le sens du travail aujourd'hui. Chaque discussion et toutes les assemblées se terminent invariablement par un questionnement sur la nécessité de trouver une cohérence entre les décisions et les actes, entre valeurs et réalités, vie civile et entreprise, systèmes et individus ou comportements et discours.

C'est donc la question des enjeux qui prédomine aujourd'hui et le problème est moins de venir révéler tel vécu ou telle situation que de participer à donner du sens à la réalité. Nous reviendrons à plusieurs reprises sur cette demande de sens qu'il faut prendre avec beaucoup de précautions, et entendre avec toute la profondeur et quelque fois le désarroi qui en émane. Elle consiste à discerner une direction, à participer à la construction d'une raison qui permette de tenir quand les logiques économiques sont trop mobilisées par la passion de l'argent et son accumulation.

Nous souhaitons également nous différencier nettement d'une démarche de témoignage, encore davantage que ne le fait le récit. Pour ce faire, il faut à la fois saluer et critiquer l'initiative de Pierre Rosanvallon : *Raconter la vie*. *Raconter la vie* est simultanément une collection de livres et un site participatif. La collection de livres, éditée avec Le Seuil, accueille une grande diversité d'auteurs avec une ligne éditoriale en trois volets :

1. récits et trajectoires de vie, mêlant histoires singulières et portraits types pour appréhender sensiblement la société française ;
2. lieux producteurs ou expressions du social, espaces exemplaires d'un nouveau mode de vie, lieux révélateurs d'une crise sociale, lieux de flux, nouveaux lieux de travail... ;
3. grands moments de la vie qui résultent d'un basculement, ou de nouveaux départs.

La collection est composée en février 2017 de 26 ouvrages.

Le site se présente sous forme de « communauté », ainsi qu'il est de coutume actuellement de présenter les sites participatifs. De très nombreux récits sont publiés, quelques fois très courts. Chaque texte est signalé par un nombre de mots et une durée de lecture et ils sont catégorisés : changement de vie, impossible séparation, être au service des riches, manque de respect, être entre deux mondes, vivre low-cost, moments critiques, faire société, métiers, passion.

Pierre Rosanvallon a publié en 2014 un manifeste : *Le parlement des invisibles*³³⁸ qui inaugurerait l'édition des livres. L'ouvrage fait d'abord le constat d'une invisibilité sociale qui a d'abord un coût pour les personnes car « une vie laissée dans l'ombre est une vie qui n'existe pas, une vie qui ne compte pas » (11), mais aussi un coût démocratique car « Le pays ne se sent pas représenté. » (10) Rosanvallon multiplie les indices de cette panne de la représentation : saturation par les abstractions, mondes magiques et factices, séduction par des mouvements antipolitiques et populistes, partis et syndicats qui ne sont plus les lieux privilégiés de rencontre et d'expression. L'auteur note même une contradiction entre le principe politique de la démocratie et son principe sociologique. Le premier consacrant la puissance d'un sujet collectif, quand le second tend à en dissoudre la consistance et à en réduire la visibilité. Mais au lieu de discuter la représentation actuelle des Députés et des Sénateurs (femmes, ouvriers/employés, personnes issues de l'immigration, jeunes, etc), Rosanvallon propose de redonner consistance au mot « peuple » en lui permettant une nouvelle visibilité dans un projet qui se veut moral et social : « Raconter la vie contribuera aussi à encourager l'intérêt pour autrui ; c'est en cela que le projet a également une dimension morale. » (29) *Raconter la vie* veut faire écho à une longue tradition dont Rosanvallon situe l'origine avec les journaux au XIX^{ème} siècle qui faisaient selon lui connaître les réalités du travail. Les références des poètes, des journalistes et des écrivains sont autant « de voix des sans-voix, les porte-parole des obscurs, mais aussi ceux qui rendaient lisible et compréhensible une réalité opaque ». (37) Lorsque après la guerre de 39-45, Georg Lukacs proposait pour modèle d'expression aux écrivains révolutionnaires Goethe, Balzac, Stendhal,... c'était pour une toute autre raison : afin qu'au travers de cette culture bourgeoise, ils puissent ainsi percevoir que l'homme est ouvert à la vérité par son rapport vécu avec la totalité³³⁹. L'anticlérical Jules Michelet ne parlait certainement pas du même peuple en 1848 « Nous sommes dans une terrible ignorance les uns des autres ». Pour ramasser ce dernier argument, nous dirons que le texte d'Anthony³⁴⁰ est indispensable pour avoir accès au monde d'aujourd'hui, quand il retrace son parcours du lycée jusqu'aux entrepôts. Les situations de travail décrites par une jeune juge de trente ans fraîchement sortie de l'école de la magistrature³⁴¹ sont essentielles. Un jeune ouvrier à la chaîne dans un abattoir breton, qu'il nomme « la tuerie », ne doit qu'à son engagement de syndicaliste et à une expérience de juré, de tenir debout³⁴². Ces textes et tous ceux de cette collection, certes transforment la vie de celles

³³⁸ ROSENVALLO P. (2014), *Le parlement des invisibles*, op. cit. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

³³⁹ MERLEAU-PONTY M. (1955), *Les aventures de la dialectique*, Paris, Gallimard, coll. Folio Essais, p. 64.

³⁴⁰ ANTHONY (2014), *Moi, Anthony, ouvrier d'aujourd'hui*, Paris, Éditions du Seuil et Raconter la vie.

³⁴¹ ROUX C. (2014), *La juge de trente ans*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. Raconter la vie.

³⁴² GEFFROY S. (2016), *À l'abattoir*, Éditions du Seuil, Coll. Raconter la vie.

et ceux qui les écrivent, mais ne peuvent pas, par eux-mêmes, transformer les conditions qui sont à la source des problèmes révélés, car ainsi que l'avait dit Marx « Il ne suffit pas que la pensée tende vers la réalité, la réalité elle-même doit tendre vers la pensée ».³⁴³

Pour ne pas laisser ce récit se faire baptiser de « témoignage », nous baliserons encore notre recherche au regard des « bons sentiments » qui ne manqueraient pas de s'exprimer. Avec son ouvrage sur le récit de soi³⁴⁴, Judith Butler développe l'idée que la reconnaissance ne peut être accordée unilatéralement et cette réciprocité au travers d'une double activité, est révélée dans la *Phénoménologie* de Hegel : « mais cette altérité hégélienne se rencontre toujours au dehors ou, du moins, se rencontre d'abord au dehors, et n'est reconnue que plus tard comme étant constitutive du sujet ».³⁴⁵ Butler voit dans la reconnaissance par le récit de soi un processus qui fait devenir autre que l'était la personne, et l'empêche par la suite de redevenir ce qu'elle a été par un « retour à soi ». Jusque-là, la lutte pour la reconnaissance de Butler pourrait naïvement fort bien participer de la visibilité de celles et ceux qui *racontent la vie*. On sait ce que peut donner ce « je est un autre » de Rimbaud, quand des écrivains confirmés racontent sa lente et douloureuse apparition, après avoir publié de nombreux ouvrages et constitué peu à peu un lectorat. Cependant, il ne faut pas oublier que les auteurs de ces livres n'éditent la plupart du temps qu'un seul ouvrage. Cette altérité avec le lecteur ne pourra donc jamais apparaître.

Décidément, malgré tous les bénéfices qui peuvent se porter au crédit de ceux qui passent leur vécu par l'écrit, pour qu'existe la narration des conditions réelles de vie pour celles et ceux qui travaillent et vivent dans la cité, nous ne pouvons rien obtenir d'autre que ces fameux *témoignages*, si les récits ne font que donner à lire des réalités.

Au mieux, d'autres et ailleurs se serviront de ces textes pour rendre plus morale la société ou réguler des secteurs économiques qui en obtiendront un nouveau souffle. Mais nous restons persuadés que les récits méritent la présence de leurs auteurs bien au-delà de l'expression, jusqu'à participer au changement concret des conditions matérielles de vie et c'est en ce sens que notre recherche tentera de démontrer par quelle méthode cette révolution est possible.

En conclusion à ce premier point, la tentation est grande d'en rester là, quand un travailleur a exprimé le versant sensible de son parcours de vie. Nous avons opposé quatre types d'arguments qui ont guidés notre volonté de poursuite :

1. l'écriture n'est pas une « impression des savoirs » (comme on imprime une feuille avec son ordinateur) qui auraient été mis en mémoire au fil du temps. Bien différemment, elle révèle des aspects méconnus ou surprenants, dont les acteurs

³⁴³ MARX K. (1998), *Contribution à la critique de la philosophie du droit de Hegel*, op. cit., p. 19-20.

³⁴⁴ BUTLER J. (2007), *Le récit de soi*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Pratiques théoriques, p. 26-27.

³⁴⁵ Ibidem, p. 27.

- n'avaient pas totalement, ou pas du tout, conscience au moment où ils se déroulaient. Le traitement du récit sur la réalité sensible peut nous apprendre de nos intentions, des intentions des autres acteurs ;
2. l'analyse du récit répond à la forte demande de sens qui émane en permanence des travailleurs ;
 3. face aux initiatives éditoriales de « témoignages » tels que *Raconter sa vie*, au-delà de la production et de l'édition éventuelle de textes, il faut proposer des alternatives qui soient transformatrices des situations sociales en proposant un « après » à ces textes.
 4. ceux qui se livrent à cette aventure de l'écriture doivent également pourvoir en tirer un bénéfice transformateur pour eux-mêmes.

1.2. - CONNAISSANCE

Que ce soit avec les *compétences professionnelles élargies* d'Yvar Oddone ou avec l'idée d'une *Communauté scientifique élargie* par APST, il est toujours question de production de connaissance sur l'activité réelle. Il semble d'abord nécessaire de clarifier le concept de connaissance.

Nous proposons, ici comme pour les développements à venir, de nous baser sur un ouvrage qu'Henri Lefebvre publié en 1947, *Logique formelle, logique dialectique*³⁴⁶. L'auteur nous propose une définition : « La connaissance est un *fait* : dès la vie pratique la plus immédiate et la plus simple, nous connaissons des objets, des êtres vivants, des êtres humains. » (15) De cette connaissance approchée comme fait, il nous est proposé trois caractères généraux, que nous proposons d'adopter dans le cadre de ce travail (15-16) :

- a) Elle est pratique. Avant de s'élever au niveau théorique, toute connaissance débute par l'expérience, par la pratique. Seule la pratique nous met en contact avec les réalités objectives.
- b) Elle est sociale. Dans la vie sociale, nous découvrons d'autres êtres semblables à nous. Ils agissent sur nous, nous agissons sur eux et avec eux. En nouant avec eux des relations de plus en plus riches et complexes, nous nous développons notre vie individuelle. Nous les connaissons et nous nous connaissons nous-mêmes. Ces autres êtres humains nous transmettent – par l'exemple ou par l'enseignement – un immense savoir déjà acquis.

³⁴⁶ LEFEBVRE H. (1947), *À la lumière du matérialisme dialectique, t. 1, Logique formelle, logique dialectique*, Paris, Éditions sociales. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

- c) Elle est historique. Toute connaissance est acquise, conquise. Il faut partir de l'ignorance, suivre un long et difficile chemin, avant d'arriver à la connaissance. Ce qui est vrai de l'individu est également vrai de l'humanité entière. L'immense labeur de la pensée humaine consiste en un effort séculaire. La vérité n'est pas toute faite à l'avance. Elle ne se révèle pas d'un bloc à un moment prédestiné.

La connaissance devient cependant problématique lorsque l'analyse sépare et isole ce qui est donné en *fait* comme indissolublement lié : les éléments de la connaissance, le sujet et l'objet. (16-19) Nous voyons que la *Communauté scientifique élargie* procède ainsi, quand d'un côté elle développe un enseignement et l'étude du travail par les concepts et amène d'un autre les travailleurs à produire des textes à partir de leurs pratiques professionnelles et dans leur environnement de travail.

Henri Lefebvre avance que la séparation du sujet et de l'objet devient alors un problème, et même un problème insoluble : « Comment rejoindre deux réalités ainsi définies l'une et l'autre et l'une sans l'autre ? Avec une telle méthode métaphysique, qui définit les êtres et les idées en dehors de leurs relations et de leurs interactions, il sera très facile de conclure que la connaissance est impossible, alors qu'elle est un *fait* ! » (16-17)

Le raisonnement qui s'en suivra et dont nous avons pu déjà repérer quelques traits dans les *obstacles épistémologiques* (p. 45), consistera souvent à dire que le sujet de la connaissance est enfermé en lui-même, ne peut avoir que des états subjectifs, des états de conscience, et peut difficilement se transporter hors de soi, connaître autre chose que soi. Cette conception amène le philosophe et évêque Berkeley, dont nous avons déjà cité Alain qui disait de lui qu'il lui a manqué de manier la pelle et la pioche (voir p. 75), à nier à peu près complètement l'existence du monde extérieur, pour ne le voir que dans l'être perçu, dans nos états de conscience. Et Kant n'a-t-il pas affirmé que notre connaissance ne porte pas sur les choses elles-mêmes, parce que nous ne connaissons que ce que nous avons mis de nous-mêmes dans ces choses ? (17) Contrairement à ce qu'affirme Bergson, notre être ne se réduit pas à une suite d'états subjectifs et internes, coupé d'un rapport avec un organisme (mon corps, mes yeux, etc.), d'autre part avec d'autres êtres que moi, avec le monde. (18) Cette métaphysique, à l'opposé d'une connaissance comme *fait* par cette séparation avec la réalité, a, elle aussi, ses caractéristiques (18-19) :

- a) Les métaphysiciens se démarquent par une certaine distraction, un dédain pour la vie concrète, un désintéressement des problèmes humains, un manque d'imagination pour se représenter les souffrances et les aspirations des êtres.

- b) Les systèmes métaphysiques ont toujours été l'œuvre d'un philosophe qui se figurait apporter la clef de toutes les énigmes, de sorte que, d'après lui, l'histoire de l'homme et de la pensée aboutissait à lui-même et se terminait avec lui.
- c) Une telle vérité se présente toujours d'un bloc, dogmatiquement et systématiquement, comme une révélation que le métaphysicien s'attribue à lui-même ou bien que généreusement il prête à l'espèce humaine.

Ainsi donc, quand avec la *Communauté scientifique élargie* une séparation est effective entre l'approche du travail par les concepts et le monde du travail concret, il s'agit de trouver des moyens pour que l'élargissement de la communauté scientifique vers le travail concret puisse avoir lieu. Pour le dire autrement, c'est donc un dialogue entre des savoirs industriels avec des savoirs académiques qui va alors être nécessaire. Pour ce faire, il semblera pertinent, pour favoriser une réflexion en tendance, de problématiser cette palette de savoirs différents, qui ne sont jamais purement pratiques, ni jamais uniquement théoriques, de faire appel aux notions ergologiques d'adhérence et de désadhérence. Les définitions en sont les suivantes :

- *savoir en adhérence* : tout savoir qui construit la compréhensibilité et la maîtrise des situations singulières, historiquement datées et spatialement situées ;
- *savoir en désadhérence* : tout savoir qui construit la compréhensibilité et la maîtrise des situations générales, universelles et anhistoriques³⁴⁷.

Nous suivons la recherche épistémologique³⁴⁸ de Renato Di Ruzza lorsqu'il avance l'idée de couplage ergologique entre ces savoirs en se demandant : est-ce que la comparaison est un couplage ? :

Le « couplage scientifique » est une « ré-adhérence », une « re-connexion » (Yves Schwartz), un « arraisonnement » (Bachelard), un « accouplement » [...]. Malgré le flou de ces concepts, on sent bien intuitivement qu'ils sont autrement plus forts, et plus exigeants, que la notion de comparaison. Non seulement ils exigent cette « traduction » comme nous l'avons dit, mais en outre ils exigent d'être pensés dans un dispositif conceptuel précis : tout processus expérimental est en lui-même une activité théorique et abstraite particulière ; c'est la théorie qui dit comment elle doit être « expérimentée », qui donne les conditions de son éventuelle réfutation ou de son éventuelle validation, qui ordonne la réalité en spécifiant ce qu'il faut abstraire

³⁴⁷ DI RUZZA R. (2016), « Comment caractériser les savoirs en adhérence ? », Congrès de la Société Internationale d'Ergologie, *Produire des connaissances sur l'activité humaine*, 29-30-31 août 2016, Aix en Provence.

³⁴⁸ Au sens de BALIBAR E. & MACHEREY P. (1975), « Epistémologie », article de *L'Encyclopédie Universalis*, : l'épistémologie est l'étude des « conditions de possibilités de la production des connaissances scientifiques ».

d'elle pour en abstraire uniquement ce qui est « arraisnable ». C'est toute la différence entre le scientifique des scientifiques et l'empirisme des économistes.³⁴⁹

Renato Di Ruzza nous propose de voir le processus de couplage entre les savoirs académiques et les savoirs quotidiens (pour varier leurs appellations) « qui a pour caractéristique paradoxale à la fois d'être cohérent et d'admettre les incohérences³⁵⁰ ». Pour dire autrement ce paradoxe, les savoirs qui sont mis en dialogue dans ce couplage ergologique, bien qu'homogènes dans leur nature, répondent à des rationalités multiples :

Yves Schwartz, dès le début de son ouvrage Travail et ergologie (2004), met bien cet aspect en évidence en commentant les deux graphiques représentant l'ordre théorique et l'ordre du réel de l'activité d'une opératrice : le premier répond certainement à une rationalité « scientifique », élaborée « logiquement » par les ingénieurs du bureau des méthodes ; le second répond à une autre rationalité, beaucoup plus énigmatique, dans laquelle la logique n'est pas forcément absente, qui fait appel à une renormalisation permanente et singulière mettant en jeu des éléments qui vont du plus biologique au plus culturel, du plus conscient au plus inconscient.³⁵¹

On voit donc que le couplage d'une théorie avec la réalité n'est pas simple du tout.

En se basant sur un article de Pierre Thuillier (« Comment se constituent les théories scientifiques ? », *La recherche*, juin 1971), Renato Di Ruzza argumente en 3 points cette difficulté de couplage³⁵² :

1. seules les choses homogènes pouvant être comparées, un fait « réel » ne peut être comparé à une théorie que s'il a été transformé.
2. l'idée fort répandue selon laquelle il existe une réalité toute constituée, déjà là, présente aux yeux des scientifiques, semble peu en rapport avec l'idée ergologique d'approche du réel. Ainsi à la formule tirée de l'ouvrage éponyme « comprendre le travail pour le transformer » qui fût une source de développement de l'ergonomie, nous proposerons un « transformer le travail pour le comprendre » qui devrait être une exigence actuelle compte tenu à la fois des technologies disponibles et du brouillage dont communicationnel dont sont l'objet les environnements de travail.
3. la signification qui peut être accordée au réel par sa formulation est « surdéterminée » par un large arrière-plan historico-idéologique. Il ne s'agit

³⁴⁹ DI RUZZA R. (2006), « L'analyse du travail, une démarche ergologique », dans Boutillier S. & Uzunidis D., *Travailler au XXIe siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, coll. Économie, société, région, p. 31-32.

³⁵⁰ Ibidem, p. 32.

³⁵¹ Ibidem, p. 34.

³⁵² DI RUZZA R. (2016), Notes rapides sur le cours d'ergologie, remis le 24/10/2016 (en cours de rédaction), p. 23-24.

pas d'un simple décor mais d'un support essentiel car c'est grâce à ces idées préconçues ou préalables que se bâtissent les moyens nécessaires pour appréhender la réalité.

À ces trois difficultés pour opérer un couplage entre théorie et réel, nous pouvons ajouter un quatrième obstacle. Dans un monde industriel longtemps dominé par les ingénieurs, l'idée fortement répandue chez les scientifiques que la modification d'une variable s'opérait « toutes choses égales par ailleurs » pouvait se concevoir sans trop de dommage. Dans un XXI^{ème} siècle où tout bouge, tout le temps, très vite, il paraît difficilement concevable de vouloir « transformer le travail pour le comprendre » dans un rapport limité à certains aspects de la réalité. Pour être tout à fait précis, les travailleurs sont actuellement soumis à de telles tensions au travail, pris dans de si fortes interactions avec de nombreux moyens différents, que toute intervention sur le lieu de travail va créer de tels déséquilibres qu'ils vont rapidement être préjudiciables aux travailleurs.

Ce dialogue des savoirs et leur couplage peut également être appréhendé par un autre versant qui se présente sous une forme complexe : l'objet de la recherche. Cette question est abordée de façon tout à fait magistrale par Louis Althusser par « L'objet du "Capital" dans *Lire le Capital*³⁵³. Il cite Karl Marx dans l'introduction aux *Grundrisse* de 1857 (314-315) :

[...] dans toute science historique ou sociale en général il ne faut jamais oublier, à propos de la marche des catégories économiques, que le sujet, ici la société bourgeoise moderne, est donné, aussi bien dans la réalité que dans le cerveau, que les catégories expriment donc des formes d'existence, des conditions d'existence déterminées, souvent de simples aspects déterminés de ce sujet, de cette société déterminée, etc.

Il rapproche ce texte d'un passage du *Capital* : « La réflexion sur les formes de la vie sociale, et par conséquent leur analyse scientifique, suit une route complètement opposée au mouvement réel. Elle commence après coup, avec des données déjà toutes établies, avec les résultats du développement... »

Althusser nous propose ainsi de voir que l'objet de toute science sociale et historique est un objet devenu, un résultat, mais aussi que l'activité de connaissance qui s'instaure dans ce rapport et s'applique à cet objet est, elle aussi, définie par le présent de ce donné, par le moment du donné. Marx lui-même semblait reconnaître cette condition absolue dans l'*Introduction* quelques lignes avant le texte cité précédemment (314) :

Ce qu'on appelle développement historique repose somme toute sur le fait que la dernière forme considère les formes passées comme des étapes menant à son propre

³⁵³ ALTHUSSER L. (1996), « L'objet du « Capital », dans Althusser L. et al., *Lire le Capital*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige, p. 250-418. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

degré de développement, et comme elle est rarement capable, et ceci seulement dans des conditions bien déterminées, de faire sa propre critique...elle les conçoit toujours sous un aspect unilatéral.

Althusser fait l'hypothèse que de penseurs qui restent enfermés dans les limites de leur présent ne parviendront pas à « sauter par-dessus leur temps ». (315) Pour le dire avec les concepts de l'ergologie, nous dirions que le dialogue ne peut s'instaurer que si les protagonistes acceptent de sortir de leurs temporalités respectives. Nous pouvons nous référer à la proposition d'Althusser de faire une double lecture du *Capital* et d'un constant renvoi de la lecture scientifique à la lecture philosophique et de la lecture philosophique à la lecture scientifique. (250) En ce sens, lire le *Capital* n'est possible qu'en ayant le secours de la philosophie marxienne qu'il faut lire en même temps, comme on lit dans le même texte la méthodologie utilisée et la *Critique de l'économie politique*.

Nous concluons qu'après avoir admis d'un côté des savoirs académiques et d'un autre que le monde sensible s'exprime par un récit, la déclaration de *communauté* et toute forme de couplage parviennent difficilement à trouver des terrains communs. Nous savions par expérience qu'entre savoirs en adhérence et savoirs en déshadérence, la nécessité de sortir de la temporalité du récit nécessitait de suivre une route complètement opposée à celle du mouvement réel, ainsi que l'avait bien repéré Karl Marx. Ces difficultés vont nous amener à voir que les *compétences professionnelles élargies* d'Yvar Oddone et l'idée d'une *Communauté scientifique élargie* appartiennent à deux logiques différentes.

1.3. - LOGIQUE FORMELLE ET LOGIQUE CONCRETE

Pour cela, nous allons d'abord nous expliquer avec le concept de logique, avec une démarche historique comme souvent dans notre mémoire, pour comprendre ce processus de la pensée rationnelle et sa formulation discursive.³⁵⁴ Ce détour va nous permettre de faire une analogie entre la logique et l'écart bien connu en ergonomie, entre le prescrit et le réel, entre les savoirs sur le travail et la réalité des travailleurs dans le monde sensible.

Toutefois, s'agissant de la logique, son histoire n'est pas écrite et nous nous bornerons à faire une esquisse de la logique formelle par Henri Lefebvre, comme un commencement de la connaissance bien formée et formulée. Nous le devons à la pensée grecque, sans pour cela en faire un « point zéro », ce qui nous semblerait bien présomptueux. Nous en noterons tout de

³⁵⁴ Nous nous baserons sur l'ouvrage déjà cité LEFEBVRE H. (1947), *À la lumière du matérialisme dialectique, t. 1, Logique formelle, logique dialectique*.

suite la limite chez les Grecs, qui ont aussitôt confondu ce commencement avec un achèvement métaphysique de la connaissance humaine. (140-142)

Selon la logique d'Aristote, il existe une étroite parenté entre la logique et la grammaire. (49-52) La grammaire se fonde sur une distinction capitale entre le contenu et la forme du langage. La grammaire s'occupe uniquement de la manière d'assembler les mots et définit des caractères généraux, des « classes » de mots qui font d'eux des termes grammaticaux : le substantif, l'adjectif, le verbe, le sujet, l'attribut, etc. La grammaire s'occupe uniquement de la conformité avec les règles, du correct ou de l'incorrect.

La logique d'Aristote ou logique formelle opère de manière semblable, en cherchant les conditions d'une langue universelle (un « organon »), les règles d'un emploi des termes créés par la pratique sociale, par le langage courant : « la logique formelle, laissant de côté tout contenu, tout sens de ces termes logiques, tout objet désigné par eux, détermine par la seule pensée les règles de leur emploi correct, c'est-à-dire les règles générales de la cohérence, de l'accord de la pensée avec elle-même. » (49)

Aristote est parvenu à ses fins dans une certaine mesure car il est toujours vrai que la pensée doit être cohérente, et toute contradiction admise inconsciemment dans la pensée introduira une incohérence qui risque de ramener la pensée au rang d'une suite de constatations, d'un rêve ou d'un délire. (50)

Cependant, l'analogie avec la grammaire montre rapidement les limites de la pensée formelle. Car la codification correcte de la langue est bien loin de faire un discours. Il ne suffit pas de parler ou d'écrire correctement, encore faut-il avoir quelque chose à dire ! Nous savons bien que les écrivains ou les poètes ne font entendre leur talent qu'en estropiant les règles grammaticales, comme n'importe quel travailleur fait valoir son expertise parce qu'il renormalise les prescriptions établies afin de pouvoir atteindre les résultats demandés par ailleurs. Celui qui « parle comme un livre » ennuiera rapidement son auditoire, comme la grève du zèle des années 70 bloquait radicalement les chaînes en usine par une application stricte des consignes.

D'une façon générale, entre la forme et le contenu s'opère donc une interaction et un mouvement incessant dont ne rend pas compte la logique formelle.

D'autre part, on appelle souvent du nom de logique, l'étude des méthodes scientifiques : méthode des mathématiques, des sciences expérimentales, etc. Mais cette logique concrète ne sera qu'un simple enregistrement passif, systématique, et ne peut être qu'un aspect de la logique générale. (52-53)

En fait, la logique se définit souvent comme l'étude des « conditions de la pensée vraie. » Il faudra entendre par là : « Et l'on peut même déclarer et stipuler que la correspondance de la

pensée avec son objet représente la condition générale « formelle » (nécessaire) de la pensée vraie. » (54)

De ce fait, la logique serait-elle la connaissance de la connaissance ? On peut l'affirmer si l'étude porte sur le mouvement tout entier qui donne naissance aux connaissances, les sciences vivantes « comprises comme des nuances de l'activité humaine, comme des applications de la raison humaine. » Oui encore s'il s'agit bien d'une connaissance de la connaissance effective du réel, c'est-à-dire des lois du réel. (54). Comme le dit Bachelard (*Nouvel esprit scientifique*, chapitre VI) : « Dans la pensée moderne, ce sont les lois découvertes dans l'expérience qui sont ensuite "pensées sous forme de règles". (54)

Sans être aussi définitif qu'Henri Lefebvre quand il affirme que « la logique concrète couronne et achève l'histoire de la connaissance » (57), nous admettrons cette théorie de la connaissance comme histoire de la pratique sociale : « Elle en est la partie la plus élaborée, le résultat "vivant" donc, le raccourci en brèves formules de toute expérience humaine. Elle doit donner les formes vraies, c'est-à-dire objectives, universelles, de la connaissance ; les règles les plus générales de la connaissance doivent être en même temps les lois les plus générales de toute réalité. » (57)

Pour ces pages, où nous voulions rapidement donner quelques éléments sur ces deux logiques, nous voyons que le mouvement de la connaissance comprend deux formes complémentaires, l'un de réduction de contenu (abstraction) et l'autre de mouvement vers le concret. La première forme, logique formelle, pourrait ainsi être considérée dans le domaine du travail comme le prescrit, une grammaire du travail. Par contre, la seconde, la logique concrète n'est pas une logique de la réalité, mais plutôt celle du rapport entre la logique formelle et la réalité vécue par les travailleurs, leur expérience. Nous pouvons en tirer que la *communauté scientifique élargie* se veut être un mouvement dans le sens où les concepts du travail qu'elle établit peu à peu cherchent à se coupler avec une réalité sensible par une invitation des travailleurs à rejoindre cette communauté, pour contribuer à l'élaboration de ces concepts, ou plus tard avec l'ergologie à valider ces concepts. Avec Oddone, les *compétences professionnelles élargies* tiendraient bien plus d'une logique concrète. Nous proposons d'approfondir encore ces deux logiques qu'il ne faut sûrement pas confondre avec déduction et induction.

Nous allons donc reprendre la logique formelle en la situant comme logique de l'entendement, de la séparation momentanée entre la forme et le fond. Ainsi, dans les échanges verbaux, le sens des mots, comme abstraction de la réalité, doit rester relativement stable dans le temps, faute de quoi les interlocuteurs ne savent plus de quoi ils parlent et ne font plus référence aux mêmes choses. L'intérêt est vite compris de définir et conserver les définitions

des mots et de n'admettre au fond, des enrichissements ou des déviations, que dans des conditions admises socialement. La logique de l'entendement a donc nécessité de cohérence (107)

Cependant, que dire de la définition des mots, des concepts ? Elle doit porter sur l'essence et en ce sens la logique formelle est aussi une logique de l'essence, c'est-à-dire de l'être déterminé qui suppose l'existence de références stables, et d'autre part du phénomène, du contingent, l'apparence, l'accident : « La définition ainsi conçue englobe tout le défini et ne convient qu'au seul défini. Elle doit être claire et distincte, complète et même exhaustive (virtuellement). » (113)

Ainsi le concept se forme, progresse, s'enrichit. À la limite, il saisirait le concret tout entier, le singulier (l'individuel) dans rapport interne avec l'universel. En ce sens, le concept tend vers un infini qui serait l'achèvement de la connaissance. Un infiniment lointain dont on ne fait que s'approcher par la connaissance.

Nous pensons que cette logique formelle en reste la plupart du temps à une posture contemplative car, ainsi que nous avons été amenés à le dire dans la première partie, de nombreux obstacles épistémologiques se dressent et rendent le couplage très difficile avec l'expérience, sinon impossible. Nous sommes conscients que ces propos peuvent être lus comme polémiques. Tout autant que la XI^{ème} thèse sur Feuerbach de Karl Marx : « Les philosophes n'ont fait qu'interpréter diversement le monde, ce qui importe, c'est de la transformer. »³⁵⁵ Cependant, cette métaphysique ne se suffit pas et ne suffit pas. Elle tend vers le contenu par un mouvement interne et rejette ainsi dans l'irrationnel le réel mouvant, multiple, contradictoire.

Il y a donc nécessité d'une logique concrète. À ce point de notre recherche, il nous faut bien expliquer, qu'en fait, notre travail a plusieurs buts qui s'entrecoupent, qui correspondent à une réflexion multiple que nous portons depuis bien longtemps et notre thèse permet de la mettre au travail. C'est à ce moment seulement de notre analyse que nous parvenons à formuler les différents aspects de notre réflexion théorique :

1. Nous ne cherchons pas à en rester au seul témoignage d'un travailleur, mais bien à produire des connaissances sur l'activité de travail, plus largement sur l'activité humaine.
2. Il s'agira de mettre en œuvre une méthode rationnelle pour abstraire du récit *Un corps d'expérience* les éléments les plus intéressants.

³⁵⁵ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande* [Reproduction photocopie du volume paru en 1976], Paris, Éditions sociales, coll. Les Essentielles, p. 4.

3. Nous avons vu dans le chapitre I que les obstacles épistémologiques sont nombreux pour passer de l'expérience sensible à l'écrit. Nous persévérons tout de même dans ce sens car nous faisons l'hypothèse que de cette expérience singulière, nous pourrions isoler des éléments de compréhension et les transférer vers un autre type de media et une méthodologie adéquate.
4. Nous démontrerons également avec le même mouvement de pensée, dans ce chapitre et le suivant, que malgré la volonté, rare dans les milieux scientifiques, toujours réaffirmée durant des décennies, d'associer les travailleurs à la recherche conceptuelle, APST puis l'ergologie en sont restés à une dissociation des concepts et de l'expérience qui catégorisent de fait la *Communauté scientifique élargie* dans une logique formelle. De ce fait, l'entendement cherche inexorablement à réduire le complexe en éléments isolables. Il rejette métaphysiquement hors de son champ les éléments contradictoires du mouvant.
5. Nous allons voir que les *Compétences professionnelles élargies* d'Yvar Oddone relèvent d'une logique concrète (dialectique) dont APST a cherché sans y parvenir à reprendre l'héritage.

Sur ce point, nous ne pouvons que rappeler les initiatives qui visaient à matérialiser l'héritage d'Oddone au tout début d'APST.

Avec un rappel d'abord, dans la *Revue des questions* nous avons traité de l'innovation conduite par Daniel Faïta et Bernard Vuillon en 1984/1985 et visant à filmer des situations de travail pour « dépasser le caractère insubstituable des verbalisations ». Nous voyons maintenant que les dialogues entre travailleurs et chercheurs qui essaient de comprendre ensemble le travail, hisse le niveau d'analyse au degré supérieur, au niveau supérieur, au registre supérieur, peu importe le nom. Mais c'est bien la relation entre ces deux niveaux qui permet d'accéder aux fonctions psychologiques supérieures (conscience ?). En cela, la méthode choisie, bien qu'employant des méthodes et techniques différentes, était parfaitement dans la lignée d'une logique concrète oddonienne avec deux niveaux d'approche, des acteurs différents, du type *compétences restreintes / compétences élargies*.

Nous retrouvons un autre marqueur de cette volonté de poursuivre dans la voie tracée par le psychologue turinois, dans les Cahiers trimestriels n°9 de l'IRETEP au premier trimestre 1991 *Regards nouveaux sur le travail*, dans une série de six articles consacrés au contenu de

l'enseignement du DESS, dont l'un (non signé) « Le travail : concepts et problèmes »³⁵⁶. Nous notons une remarque très intéressante en début d'article (p. 17) : « Dans la démarche d'analyse des situations de travail la pluridisciplinarité fonctionne non comme une pondération réciproque mais comme la reconnaissance de la présence simultanée de savoirs différents dans chaque situation ». Ni pondération, ni concurrence entre des savoirs dont nous entendons qu'ils peuvent provenir de disciplines différentes, mais aussi de l'expérience des travailleurs. Cette présence permet la question « comment penser le travail concret ? », et la réponse par les modalités de formalisation : la dialectique des registres dans le concret.

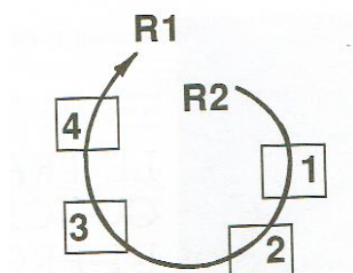


Figure 1

- Le registre un (R1) est l'axe des normes, des règles, du travail prescrit, des objectifs, des résultats, des critères de gestion, des données monétaires, du quantitatif, l'axe du langage codé, des organigrammes, des logiciels, de tout ce qui est quantifié, formalisé, déjà mis en patrimoine, c'est l'axe des concepts.
- Le registre deux (R2) est celui de l'histoire, de l'usage, du travail réel, des aspects qualitatifs, de la subjectivité, celui de la métaphore, de ce qui n'est pas encore ou difficilement quantifiable, formalisable, en attente de mise en patrimoine, c'est l'axe de l'expérience.

Nous voyons par-là que la volonté de poursuivre dans la voie tracée par Yvar Oddone était tout à fait présente dès le début d'APST, avec un volet très innovant et concret sur l'usage de l'image, qu'on peut indubitablement considérer comme avant-gardiste.

C'est bien un mouvement de la pensée qui permet R2, des situations vécues, des catégories. Un nouveau mouvement de la pensée permet de passer par différentes étapes. Nous pourrions donc adopter la posture de Lefebvre, lorsqu'il nous propose de voir là, des stades successifs de séparation et de réunification par la pensée : « La pensée avance donc en réunissant ce qu'elle a séparé, étant bien entendu que cette séparation a elle-même un

³⁵⁶ Article non signé (Extraits du séminaire du 26 septembre 1990), « Le travail : concepts et problèmes », dans *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, n° 9, *Regards nouveaux sur le travail*, p. 17-19.

fondement dans les différences et les aspects du réel. »³⁵⁷ Ce mouvement entre séparation et réunification, ou de l'abstraction et l'objectivation, permet de passer à un degré nouveau d'analyse. Les sensations ou les perceptions peuvent être objectivées, abstraites d'un rapport au sujet qui ne permet pas de s'élever au-dessus du témoignage, de l'expression, du vécu, d'une parole brute. Ce mouvement n'est pas la raison, ce que les empiristes ne parviennent pas à comprendre. C'est l'entendement, selon la théorie de Kant, comme une fonction mentale qui catégorise les données. Mais chaque contenu est en rapport avec autre chose,³⁵⁸ et le tort de l'entendement d'arrêter le mouvement. C'est se priver d'une conception fondamentale du devenir que d'en rester là. Aller seulement du réel à l'entendement, c'est seulement tracer un trait, c'est se situer dans une limitation qui ne pourra aller que de la réalité à l'utilité. La dialectique se matérialise, elle, par un cercle ou une spirale qui passe par différents registres dans un mouvement permanent.

Dans la pensée marxienne, il y a une conception fondamentale du devenir qui se rattache à Héraclite et à Hegel. Le commencement et le devenir sont dans la spirale du mouvement :

« Aussi bien dans la nature que dans la société et dans la connaissance, le devenir historique crée des « êtres », des unités stables, des entités qui se maintiennent parce que dotées d'un équilibre interne. Toutefois, pour Marx comme pour Hegel, ces stabilités n'ont rien de définitif. Ces équilibres ne sont que provisoires. Ces structures ne sont que des « moments » du devenir. (...) Il en résulte que pour Marx, c'est la genèse qui fait son intelligibilité.³⁵⁹

Cette logique dialectique va consister à nous faire admettre que le vivant s'analyse en mouvement, va à l'encontre des idées reçues qui voudraient que nous isolions l'objet de notre recherche dans un laboratoire pour le disséquer. Tout à fait différemment, il nous faut admettre que les structures du devenir se constituent dans le présent et que nous ne pouvons les distinguer qu'en accompagnant le mouvement. Le devenir est un commencement, puis « il dissout graduellement ou brise brusquement les structures qu'il a créées. » (162)

Contrairement à ce que chacun a en tête, le possible n'est pas à l'extérieur, ni même dans l'avenir, il est dans le présent et agissant. Il fait l'histoire. Pour le dévoiler, il faut découvrir les contradictions. Il faut discerner l'apparent de l'essentiel et trouver la relation interne qui fait lien entre les deux, entre le phénomène et l'essence. Essence et apparence passent sans cesse de l'un à l'autre, dans la réalité et la pensée, dans la pratique. Elles sont unies et elles sont contradictoires.³⁶⁰

³⁵⁷ LEFEBVRE H. (1947), *À la lumière du matérialisme dialectique, t. 1, Logique formelle, logique dialectique*, op. cit., p. 158.

³⁵⁸ Ibidem, p. 170.

³⁵⁹ LEFEBVRE H. (1971), *L'idéologie structuraliste*, Paris, Éditions Anthropos, coll. Points Sciences humaines, p. 161.

³⁶⁰ LEFEBVRE H. (1947), *À la lumière du matérialisme dialectique, t. 1, Logique formelle, logique dialectique*, op. cit., p. 200.

Avant d'en venir à l'étude de la logique concrète, toujours selon Henri Lefebvre, qui nous permettra d'en venir à la dialectique matérialiste et à formuler un postulat méthodologique en fin de chapitre, nous allons rendre compte de recherches qui nous ont permis d'avancer dans cette réflexion sur cette partie complexe et déterminante de notre thèse. Notre intérêt pour les méthodes qualitatives en sociologie a inauguré notre recherche méthodologique, par une approche de la réalité par les cas.

1.4. - LES CAS

Nous avons adopté plus haut l'approche de la connaissance par Lefebvre comme un rapport à des faits. Pour Georges Lukacs dans son ouvrage de 1923 : « ... toute connaissance de la réalité part des faits. Il s'agit seulement de savoir quelles données de la vie méritent (et dans quel contexte méthodologique) d'être considérés comme des faits importants pour la connaissance »³⁶¹.

On conçoit ainsi que les faits placés dans une perspective de connaissance, puissent être considérés comme des cas. La logique casuistique consisterait donc à une succession de cas tel qu'on le conçoit en sociologie, en nous appuyant sur un ouvrage de référence tel que *Penser par cas*³⁶². Les auteurs nous proposent d'abord d'examiner l'étymologie du *casus* latin et plus largement des mots formés à partir de la racine du verbe *cadere* :

Ce qui fait l'originalité d'un cas, qu'il soit de nature éthique, politique ou historique, c'est la configuration originale d'un agencement de faits ou de normes dont l'irréductible hétérogénéité vient interrompre le mouvement habituel d'une prise de décision, le déroulement d'une observation, le cheminement d'une preuve, alors que rien dans la théorie, la doctrine ou la méthode qui guidait au départ la description ou le raisonnement ne laissait prévoir l'objection. (15-16)

L'ouvrage fait également ressurgir une question que nous avons déjà examinée dans la *Revue de questions* lorsque nous nous sommes interrogés sur l'écriture d'un récit. (p. 106) En effet, un cas est le produit d'une histoire et il est secondaire de savoir si les faits se sont réellement passés ainsi que cela a été écrit. *Penser par cas* nous le rappelle, le travail d'écriture qui sélectionne dans la mémoire ce qu'il y a lieu de relater, est une opération de réélaboration qui brouille le partage entre réel et fiction, et rend inessentiel de savoir jusqu'à quel point « c'est vrai ou pas ». Nous voyons bien dans la vie quotidienne des entreprises, que, même une version d'une situation considérée comme « délirante » pour la majorité d'une équipe, finit par devoir

³⁶¹ LUKACS G. (1960), *Histoire et conscience de classe, Essai de dialectique marxiste*, op. cit., p. 22.

³⁶² PASSERON J.CI. & REVEL J. (Sous la dir. de, 2005), *Penser par cas*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, coll. Enquête. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

être prise en compte en tant que telle, lorsqu'elle existe bel et bien dans les échanges. Elle doit être mise au travail sinon elle risque d'empêcher toute analyse sérieuse. Elle entre dans l'étude du cas car qu'elle devient un réel attaché au réel étudié, aussi réel que les regards plus raisonnables ou dits « objectifs ». L'expérience montre même que la prise en compte de ce qui pourrait par ailleurs être vu comme une représentation fictionnelle, participe grandement de la dynamique et la cohésion de groupe, comme un certain nombre d'autres critères concourant à la mobilisation autour de la recherche de solutions. (24) Sur ce sujet, nous entendons parfaitement qu'il n'appartient pas au cas de reproduire la réalité, d'en faire « une histoire vraie », mais de la produire, au sens où cette construction prend la forme d'une « fiction vraie ».

(25)

Nous notons pour l'approche globale de notre recherche par les trois parties récit, investigation et exposition, que les auteurs citent Paul Ricoeur sur le récit comme moyen d'exposition (24-25) :

Comme toute histoire, les « histoires de cas » proposent selon lui l'exemple d'un processus [...] au cours duquel « une histoire cohérente et acceptable » vient se substituer à « des bribes d'histoire inintelligibles et insupportables ». Plus généralement, le récit doit être compris comme ce qui permet de rassembler les pièces d'une histoire qui n'existe pas en dehors de lui et de donner à celle-ci un ordre et une forme.³⁶³

Avec cette approche précise de ce que peut être un cas, nous pouvons avancer que le récit *Un corps d'expérience*, est ainsi à considérer comme une collection de cas. Sur la base de l'approche de Passeron et Revel, nous pourrions ainsi différencier des périodes de vie (ouvrier, releveur de compteur, militant social, militant syndical, analyste de situation, réalisateur), des ruptures (une grève, un procès, une réintégration, etc), des moments : les pannes, mutation, urgences, le tract qui traduit Rolland en justice, une série de textes en fin de mandat électif, etc. Les cas peuvent aussi s'attacher à des personnes qui occupent une place centrale dans une action : Noria, Fatima, Chantal, Raoul, etc.

Dans ce sens, le cas ne sera pas seulement un fait exceptionnel dont on se contenterait qu'il le reste. La simple action de repérer dans le corpus un début et une fin, de l'isoler, d'en faire une entité nouvelle, réclame un cadre nouveau de raisonnement où le sens de cette singularité puisse être, sinon défini par rapport aux règles établies auxquelles il déroge, du moins mis en relation avec d'autres cas, réels ou fictifs, susceptibles de redéfinir avec lui une autre formulation de la normalité et de ses exceptions. (10-11) Nous voyons ainsi que rendre compte d'un cas, c'est se placer dans la contrainte du récit qui pourrait aussi se rapprocher

³⁶³ RICOEUR P. (1985), *Temps et récit, III, Le temps raconté*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. L'ordre philosophique, p. 356.

d'une approche clinique. Le récit, vu par la méthode des cas, pourrait devenir un texte autrement séquencé, ou en restant dans sa forme actuelle, il serait alors vu comme une collection de cas. Mais pour chacun d'eux, le cas c'est aussi un obstacle. À chaque fois, quelque chose s'oppose à un déroulement prévisible ou à ce qu'il serait habituel de voir se dérouler dans les circonstances qui sont données. Passeron & Revel dégagent dans les variations possibles, des caractéristiques communes (normative, explicative, interprétative) qui vont permettre de qualifier le cas. (17-18)

Encore plus que la définition vue plus haut, la qualification du cas nous permet de prétendre que le récit du chapitre 4 est une collection de cas au sens que la sociologie peu ici donner comme contenu.

Reste qu'après cela, le cas est aussi et surtout une énigme à résoudre que ne peut, en sciences, en rester à l'état descriptif du cas. Comment opérer alors une montée en généralité ? D'autant « qu'il est difficile d'oublier que c'est la recherche de lois ou de structures invariantes de la nature, supposées cachées derrière les variations déconcertantes des cas de figures livrés à l'observation, qui a procuré aux révolutions scientifiques de l'époque moderne l'idée régulatrice et l'énergie intellectuelle nécessaires à leurs ruptures théoriques ». (41)

Cependant, il nous semble que pour avoir fait une recherche consciencieuse sur la question, la sociologie n'apporte pas de réponse sur la méthode qui permettrait, partant de cas tels qu'ils ont été définis ci-dessus et dont nous pensons l'apport très intéressant, de remonter vers la théorie.

Nous savons et nous avancerons que la seule méthode pour cela a été inventée par Marx : le matérialisme dialectique. Cependant, nous poursuivrons notre questionnement en sociologie par la recherche compréhensive ou recherche qualitative, qui est au plus près de notre problématique globale de passer de la pratique à la théorie. Il nous semble fertile à ce moment de notre réflexion, de repérer un risque qui peut apparaître lorsque l'on passe du concret à la théorie, car ainsi que l'exprimait Karl Popper : « On peut dire d'à peu près n'importe quelle théorie qu'elle s'accorde avec les faits. C'est la raison pour laquelle la découverte d'exemples qui confirment une théorie a très peu de signification, si nous n'avons pas essayé, sans succès, de découvrir des réfutations. »³⁶⁴

Il est toujours possible qu'un chercheur trouve dans le concret des éléments qui confirment une théorie en laissant de côté ce qui pourrait la mettre en cause ou la nuancer.

Il s'agit ici du risque de circularité qui consiste à ne voir dans le matériau de terrain que ce qui confirme une théorie. Le risque menace toute recherche qualitative, si rigoureuse que

³⁶⁴ POPPER K. (1956/1988), *Misère de l'historicisme*, Paris, Plon, coll. Presse/pocket, p. 168-169.

puisse être la méthode.³⁶⁵ Ce risque de circularité est très bien illustré dans une recherche de 2010 à EDF³⁶⁶ dont il sera très intéressant de lire le détail. Cette recherche illustre parfaitement le risque de circularité. Les données ne sont jamais « brutes » et mettre en place un dispositif de recherche voulant s'appuyer sur les données les plus « brutes » possibles (ici un film) ne garantit pas contre la circularité.

Ce problème de circularité résulte aussi de la posture du chercheur par rapport aux activités de travail et aux travailleurs. Derrière cette notion, il y a une question plus triviale qui résulte simplement de ce sentiment trop répandu de supériorité du chercheur, de l'expert ou du consultant, souvent entré sur les lieux de travail par l'étage de la direction et qui adopte assez vite le ton de celui qui sait. Il y a donc dans le commencement, une question capitale qui renverrait aisément à un proverbe grec selon lequel celui qui a commencé, a déjà fait la moitié du chemin. Il s'agit donc d'être humble, au travail, comme avec le récit dans notre thèse. Nous pouvons à nouveau faire appel à Popper : « La connaissance ne commence pas par des perceptions ou des observations. Pas de savoir sans problème – mais aussi pas de problème sans savoir. Cela signifie que la connaissance commence par la tension entre savoir – non savoir. »³⁶⁷

Pour traiter le matériau, parmi d'autres moyens d'éviter la circularité, Hervé Dumez utilise dans son approche méthodologique la notion de *template* : niveau intermédiaire qui permette une abstraction depuis le matériau tout en étant relativement indépendant des cadres théoriques³⁶⁸. De la racine latine de *templum* qui désigne l'espace carré de l'augure pour la consultation des signes, la traduction était primitivement un pochoir, mais en informatique il désigne un pré-format. Le *template* est un encadré, une figure, un schéma, dans lequel va se ranger le matériau de la recherche. Dumez aborde la question des cas en sociologie en utilisant le cercle pour le représenter, ce qui revient assez régulièrement comme image (nous nous souvenons dans *Un corps d'expérience* du geste de Maigret avec sa pipe sur une feuille « toute affaire s'inscrit dans un cercle et vous êtes à l'intérieur de ce cercle. » (p. 344).

Le cas peut ensuite être vu dans une perspective narrative comme une série d'entités qui persistent dans le temps, d'une intrigue ou d'un lieu de crime pour continuer de filer la comparaison policière. Le cas pouvant se situer alors dans des ensembles plus vastes.

³⁶⁵ DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative, Les questions clés de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.

³⁶⁶ BORZEIX A. et al. (2010), « Dossier : faits et théories, la recherche en actes », Le Libellio d'Aegis, Vol. 6, n° 3, p. 59-70.

³⁶⁷ POPPER K. (1979/1969), « La logique des sciences sociales », dans Adorno T. & Popper K. (1979), *De Vienne à Francfort, La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Éditions Complexe, p. 76.

³⁶⁸ DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative, Les questions clés de la recherche qualitative*, p. 89 et suiv.

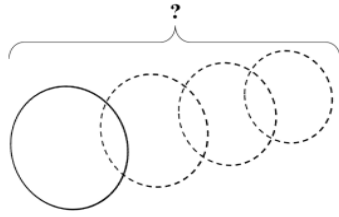


Figure 2

Cette démarche de Dumez va particulièrement nous intéresser lorsque l'organisation des cas va être représentée par deux cercles sous un chapeau. Le pouvoir explicatif de la figure va nous permettre un transfert pour représenter une contradiction et l'unité, le négatif et le positif et son dépassement interrogatif, que nous étudierons par la suite. Les éléments de la contradiction n'étant pas toujours présents.

Figure 3

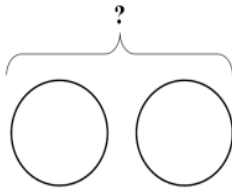
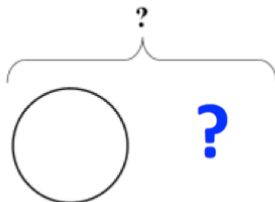


Figure 4



Cette figuration sera tout à fait éclairante pour situer les contradictions dans le cadre du récit ou dans un espace en/hors du récit, avec de nombreux cas de figure.

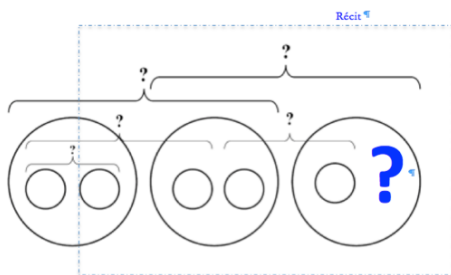


Figure 5

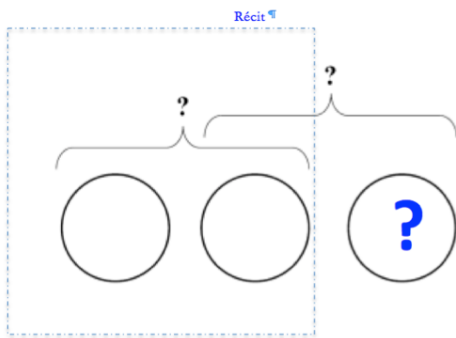


Figure 6

Nous devons avouer que la figure de ce *template* nous a séduit dès sa vision dans l'ouvrage d'Hervé Dumez. L'image nous a renvoyé à un cintre et aux deux composantes du réel sous les épaules, d'une accolade donnant à la figure une dimension humaine. L'image renvoyait aussi à l'absence par un manteau ayant encore la forme du corps, comme si l'expérience pouvait être matérialisée, de l'équilibre nécessaire aux contradictions pour que le vêtement ne glisse au fond du placard. Le crochet en forme de point d'interrogation fait référence à l'impérative nécessité de la recherche de totalité et de sens, si souvent réclamée par les travailleurs. Enfin, l'ensemble de cet espace avec ces combinaisons de cintres dans l'objet et hors de son cadre, fait référence à la constellation d'Adorno dans la *Dialectique négative*, ce moment unifiant considéré comme principe : « ... en sorte qu'on ne progresse pas à partir des concepts et par étapes jusqu'au concept générique le plus général, mais qu'ils entrent en constellation. »³⁶⁹

Pour reprendre en un bref paragraphe le contenu de cette partie, nous dirons que la sociologie, avec ses méthodes de recherche compréhensive ou qualitative, nous permet de voir comment il est possible de mettre au travail le réel en considérant le cas comme une énigme et le récit de la réalité vécue en collection de cas. Nous noterons que l'usage de *templates* nous sera très utile pour schématiser notre avancée dans la méthode que nous préférerons pour coupler réalités et recherches théoriques : le matérialisme dialectique marxien.

³⁶⁹ ADORNO T.W. (2003), *Dialectique négative*, op cit., p. 199-200.

1.5. - L'ENQUETE

Dans son ouvrage récemment traduit³⁷⁰ *La quête de la certitude*, John Dewey développe une intuition fondatrice qu'Adorno partagera plus tard : la certitude est un repos que l'intelligence ne doit jamais connaître. (14)

Dans cet ouvrage dont l'éditeur dit qu'il constitue l'exposé le plus précis et le plus complet du pragmatisme de Dewey, nous serons intéressés par le point de vue historique sur les rapports entre théorie et pratique et l'évolution du statut de l'expérience dans le temps.

Dewey avance que ce n'est pas l'incertitude que les hommes réproouvent, mais le fait que l'incertitude expose les hommes au risque de souffrir. Dewey fait donc l'hypothèse que dans leur quête de certitude, les hommes recherchent la connaissance pour agir sur leur environnement et limiter les incertitudes auxquelles ils sont soumis. (28) Par exemple, ils chercheront à délimiter l'ordinaire de l'extraordinaire comme l'ont souligné les anthropologues : le cours habituel des événements et l'accident ou l'incident décisif qui donne au mouvement normal une autre direction. (31)

Aristote montre que depuis l'Antiquité la plus reculée, la tradition a transmis sous forme de récit l'idée que les corps célestes sont des dieux. Le recours à des mythes permet de raconter une histoire de l'univers en lui donnant la forme d'un discours rationnel. La géométrie d'Euclide a donné l'avantage à la logique, au travers de figures et de diagrammes, la possibilité d'une science qui ne devait rien à l'observation et aux sens. (35) En même temps que l'on a éliminé les mythes et les plus grossières superstitions, on a établi les idéaux de la science et d'une vie selon la raison. (36) La pensée s'est aussi détournée de l'exploration des fins que suggère l'expérience. Au salut recherché par les rites et les cultes, elle a substitué le salut par la raison. Ce salut devenait une question intellectuelle, théorique, qu'éclairait une connaissance à laquelle on ne pouvait accéder qu'en se tenant à distance de l'activité pratique.

La philosophie grecque a séparé l'activité de la connaissance, tout en les reliant au prix d'une distinction entre l'activité et l'action. Pour le dire autrement, la philosophie a séparé l'activité du faire et de l'agir. L'activité pratique serait ainsi rattachée à une région inférieure de l'Être où règne le changement. On ne lui concède d'Être que par courtoisie, parce qu'elle ne possède pas un pied très assuré dans l'Être en raison de ce rapport au changement. Elle serait entachée de *non-être*. (37)

Dewey soutient que nous ne pouvons pas véritablement connaître les choses à la production desquelles nous participons, car celles-ci succèdent à nos actions plutôt qu'elles ne

³⁷⁰ DEWEY J. (2008), *La quête de certitude : une étude de la relation entre connaissance et action*, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque de philosophie. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

les précèdent. Les objets de nos affections, du désir, de l'effort, du choix, autrement dit tout ce à quoi nous accordons une valeur, sont-ils réels ? Oui, mais il faudrait que la connaissance puisse le justifier ! (41) Ainsi l'expérience ne pourrait livrer des vérités ayant fait l'objet de démonstrations entièrement rationnelles.

Les conclusions que l'on peut en tirer seraient particulières et non universelles. N'étant pas exactes (changeantes), l'expérience ne pourrait pas accéder au titre de science. On peut répliquer qu'elles ne s'en portent pas plus mal. Mais toutes les sciences d'observation étaient tenues dans le même mépris que celui réservé aux affaires pratiques. La philosophie grecque, la tradition classique dans son ensemble et jusqu'à aujourd'hui, a continué de faire sienne une conception dépréciative de l'expérience en tant que telle.

Elle considère que le but approprié et idéal de la vraie connaissance consiste en des réalités qui ne peuvent être connues par le moyen de méthodes expérimentales. (46) Les diverses branches de la science étaient simplement organisées selon une échelle descendante de certitude démonstrative. La connaissance inférieure ou croyance correspondait à l'état d'infériorité de l'objet. Ainsi s'est rompue l'alliance des philosophies anciennes et de la connaissance de la nature. Pour persister dans sa prétention à être une forme supérieure de connaissance, la philosophie a été conduite à adopter une attitude injuste et malveillante à l'égard des conclusions de la science de la nature. (47) L'incapacité à accorder une place centrale à l'action dans la recherche de cette sûreté, à laquelle on peut humainement prétendre, est une survivance de ces étapes de la civilisation où les hommes ne disposaient pas de moyens suffisants pour contrôler et mettre à profit les circonstances dont dépendaient les conséquences auxquelles ils étaient exposés. Aucun mode d'action ne pouvait apporter quoi que ce soit approchant la certitude absolue. Car agir, c'est toujours s'exposer à quelque péril, au risque de la frustration. (52) La principale visée philosophique serait néanmoins de prouver que les propriétés essentielles de la réalité, que la connaissance pure prend pour objet, sont précisément ces caractéristiques qui tirent leur signification de leur rapport à l'affection, au désir et au choix: (53/54)

Comment ne pas voir combien est paradoxale une situation où le désir et l'émotion sont à tous égards relégués en position d'infériorité vis-à-vis de la connaissance ? En même temps on estime que le problème essentiel auquel s'affronte ce que l'on nomme la connaissance la plus haute et la plus parfaite est l'existence du mal – autrement dit l'existence de désirs dévoyés et insatisfaits.

Pour dépasser cette contradiction ayant pour origine l'institution d'une séparation entre théorie et pratique, Dewey propose de se préoccuper prioritairement du perfectionnement des méthodes dans la pratique. Il oppose méthode et simple activité, effort aveugle qui ne mène

nulle part. Ainsi le contrôle des conditions dont dépendent les résultats n'est possible qu'en agissant. Mais cette action doit être intelligemment orientée ce qui suppose la connaissance des conditions, l'observation des séquences ainsi qu'une planification et une exécution éclairée par cette connaissance. (54-55)

Le questionnement de Dewey est éclairant pour la problématique de ce chapitre qui est de se demander quelle méthode mettre en œuvre pour passer d'un récit d'expérience à la théorie, du singulier au général.

En effet, Dewey pose nettement que dans la relation entre l'action (la pratique) et la connaissance, l'absence de méthode (action intelligente) est une diversion fatale pour la pensée. A contrario, il prône une action conduite par la connaissance, une méthode qui soit un moyen et non une fin pour se demander : que faire ? La pratique méthodique permet de déterminer ce que nous avons besoin de connaître, la manière d'acquérir cette connaissance et de l'appliquer. (56) Le pragmatisme tel que Dewey le définit, permet d'approcher la question de savoir ce que l'on peut faire d'un récit d'expérience au stade où nous en sommes de cette recherche. Il pose une question essentielle pour notre travail : « Comment la vie fera-t-elle usage de ce que l'on sait ? » (63)

Quant au XVII^{ème}, des méthodes d'enquête inédites ont donné un tour entièrement nouveau aux conceptions que l'on pouvait avoir du monde naturel, la téléologie grecque (étude des causes finales) est devenue un fardeau inutile et trompeur. (68)

Le problème capital auquel la philosophie moderne se trouvait confrontée tenait au fait de conserver trois éléments importants de la pensée ancienne. (69)

- le premier consistait à croire que l'on ne pouvait trouver la certitude que dans ce qui échappait au changement ;
- le deuxième posait que la connaissance était la seule voie qui menait au stable et au certain ;
- le troisième tenait pour acquis que l'activité pratique était d'ordre inférieur.

Deux aspects essentiels de l'œuvre de Spinoza sont des tentatives audacieuses et directes pour sacrifier certains aspects de la tradition, provoquant des protestations qui se sont élevées contre lui de toutes parts. La première pose que la Nature, comme objet de connaissance, possède toutes les propriétés et les fonctions que la tradition judéo-chrétienne attribuait à Dieu. (73) La deuxième tient au fait que Spinoza adopte avec ardeur la priorité et la primauté des propriétés de l'Être ultime qui se rapportent à la maîtrise des affections et des entreprises humaines. (74)

L'articulation de deux convictions nous sera très précieuse dans la suite de nos développements.

D'une part, la connaissance, lorsqu'elle se présente comme science, révèle les propriétés antécédentes de la réalité.

D'autre part, les fins et les lois devant régler affection, désir et desseins humains ne peuvent être déduites que des propriétés de l'Être ultime. (75)

Dewey se posera autrement la même question plus loin : « Quelle preuve avons-nous que ces approches dépendent de cette attention accordée aux critères fixes antécédents définissant ce que l'on considère comme étant, en dernier ressort, le réel ? » (87) De fait, l'activité pratique ne fait qu'avancer dans le sillage de la connaissance, ne prenant nulle part à sa détermination. Et au lieu de produire ses propres critères et ses propres fins à la faveur d'un processus de développement qui lui soit propre, elle est supposée se conformer à ce qui est fixe dans la structure antécédente des choses. (89)

Dewey en déduit que toute philosophie empirique et sincère doit être plus prophétique que descriptive. Nous sommes fortement intéressés pour notre recherche, par ce qu'il entend par là, c'est-à-dire que la philosophie doit proposer des hypothèses et que pour étayer ces dernières, elle doit faire appel à des arguments. Elle est spéculative dans la mesure où elle a affaire à des « futurs ». (95)

Dewey prend le soin de définir les caractéristiques de l'enquête expérimentale (103) :

1. Toute expérimentation implique une action ostensible, la production de changements déterminés dans l'environnement et dans la relation que nous entretenons avec lui.
2. L'expérimentation est une activité conduite en référence à des idées.
3. Le résultat de l'activité dirigée correspond à la construction d'une nouvelle situation empirique dans laquelle les objets se trouvent différemment reliés les uns aux autres.

L'auteur se pose la question : « Qu'est-ce qui détermine la sélection des opérations à accomplir ? » Il n'avance qu'une réponse : « La nature du problème auquel faire face ». (140) Nous avons fait référence plus haut à une *collection de cas*, pour qualifier *Un corps d'expérience*. À la lumière de la discussion de Dewey, nous allons enrichir cette première approche en considérant que ce récit est un ensemble d'idées qui sont sous cette forme des objets de pensée, qui suivent la trace des relations réciproques qu'elles entretiennent à travers toutes sortes de ramifications complexes et inattendues pour certaines. (171) Dewey précisera que les idées sont elles-mêmes des hypothèses et non des finalités. Cependant, les idées que nous pouvons avoir de ce qui ne se présentera pas aux sens, interprètent l'indice mais ne peuvent pas le constituer.

Toute l'histoire de la science montre que des matériaux observés *directement* et originellement ne constituent pas de *bons* matériaux probatoires. (193) Dewey reprend donc sa thèse selon laquelle toute conclusion cognitive dépend de la méthode grâce à laquelle on l'atteint. (216) Par rapport à une démarche traditionnelle qui, rappelons-le, serait de concevoir la philosophie comme une théorie de l'esprit hors de toute variabilité, l'alternative proposée est une action dirigée, une forme d'agir, une relation avec les phénomènes que seraient pensés et non pas observés. (221-223) Dès lors, en faisant l'expérience des relations, les objets se cristallisent dans des formes individuelles riches et certaines. (238)

La méthode scientifique permettrait de faire un usage fécond du doute en le convertissant en un ensemble d'opérations constitutives de l'enquête. (244) Il en appelle ainsi à la philosophie pour être une théorie de la pratique. (272)

Et Dewey d'ajouter : « Plus nous établissons de connexions et d'interactions, plus nous connaissons l'objet en question. Penser, c'est chercher ce que sont ces connections ». (283) Pour ce faire, la première tâche de la pensée qui se veut philosophique est de contribuer à une reconstruction du divorce primitif entre connaissance et action. (299)

Pour conclure, Dewey constate que : « Le centre névralgique, par le passé, c'était l'esprit qui progresse dans la connaissance grâce à un ensemble de pouvoirs complet en lui-même et simplement appliqué à un matériau extérieur, tout aussi complet en lui-même. » (305)

Il propose par l'enquête, un ensemble d'interactions indéterminées qui se produisent au cœur d'une nature qui n'est, ni fixe ni complète, mais qui peut déboucher sur des résultats nouveaux par la médiation d'opérations intentionnelles. (305)

Ainsi, dans la connaissance, les causes deviennent des moyens et les effets deviennent des conséquences, et par là-même, les choses acquièrent une signification. (310) Ce qui nous intéressera beaucoup dans l'ensemble de notre développement, ce sera de garder à l'esprit l'idée selon laquelle la connaissance par l'expérience permet de rediriger le cours des choses, de leur donner une nouvelle signification. (311)

Dewey ne craint pas d'utiliser des images évocatrices pour avancer que les idées générales et les hypothèses sont nécessaires dans la science : « La connaissance faiblit quand l'imagination replie ses ailes ou craint de s'en servir. Toute grande avancée en science a pour origine une nouvelle audace de l'imagination ». (324)

Nous reteindrons de cette partie, qui s'appuie essentiellement sur l'étude de la relation entre connaissance et action de John Dewey, de la nécessité de développer une méthode qui permette, non pas de se soumettre à la science, mais d'en faire notre esclave, afin notamment, de mener de front et par l'enquête, théorie et pratique. Ainsi, la pratique méthodique permettra cet apport primordial : déterminer ce que nous avons besoin de connaître.

1.6. - LA CRITIQUE

Dans cette partie qui vise à discuter la méthode de recherche à la suite du récit « *Un corps d'expérience* », la notion de critique qui est employée mérite d'être située précisément, tant sont différentes les conceptions de Kant à Marx puis Foucault, et ce que le terme veut dire dans le quotidien aujourd'hui.

Il faut souligner combien dans le contexte de travail actuel, avec l'obligation d'adhésion à des valeurs libérales, les procédures et les discours monolithiques, une attitude critique d'un travailleur et quelle que soit sa position dans la hiérarchie, est immédiatement interprétée comme problématique. J'ai l'habitude de dire dans le quotidien du travail : si un travailleur veut faire état d'un problème, très rapidement c'est lui le problème ! C'est dire l'importance pour les travailleurs de montrer que la posture critique est bien autre chose que cette limitation, ce reproche d'opposition, qui rappelle un dicton de caserne à ceux qui faisaient encore le service militaire obligatoire : « penser, c'est commencer à désobéir ».

Aussi, nous allons d'abord situer le concept de critique avec Emmanuel Renault dans son *Marx et l'idée de critique* : « Critiquer, c'est examiner un objet – qu'il s'agisse de savoir, de pratique, ou d'œuvre - afin d'en déterminer la valeur. Il faut pour cela mesurer l'objet à l'aune d'une norme valide, c'est-à-dire d'une description adéquate de la valeur auquel l'objet peut prétendre. »³⁷¹ Renault montre qu'il y a une forte analogie entre philosophie et critique car depuis Platon : « la démarche philosophique se définit comme le retour réflexif sur les savoirs et les pratiques, qui se propose d'en établir la valeur. »³⁷² Il semble même que la philosophie serait une critique légitime car elle constitue la seule discipline qui se fixe pour objectif l'étude de l'essence de chaque type de normativité : celle du vrai pour les discours, celle du juste pour les pratiques, et celle du beau pour les œuvres. Et Renault d'ajouter à l'ouverture de son texte, à cette même première page : « Seule la philosophie serait donc assurée de l'usage des normes. Elle pourrait par conséquent, proposer la critique de toutes les critiques, et même s'y substituer. »³⁷³ Nous verrons que le conditionnel ne laisse guère de chance à cette critique, comme rapport aux normes, de survivre à notre examen.

Si nous reprenons le vocabulaire philosophique de Lucien Sève³⁷⁴, nous voyons qu'une première acception renvoie à la notion générale d'objection ou de reproche. La définition philosophique qu'en donne Sève est : « Examen méthodique et radical des titres d'une

³⁷¹ RENAULT E. (1995), *Marx et l'idée de critique*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Philosophies, p. 5.

³⁷² Ibidem.

³⁷³ Ibidem.

³⁷⁴ SÈVE Lucien (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste : suivie d'un Vocabulaire philosophique*, Paris, Éditions sociales, Coll. Terrains, p. 760.

affirmation ou d'une démarche théorique, de sa valeur probante. »³⁷⁵ Elle renvoie à deux auteurs.

D'une part Kant pour qui la critique serait une « nécessité préalable à toute connaissance qui prétend à sa vérité, d'un examen du pouvoir subjectif de connaître. » D'autre part Marx, pour qui la critique correspondrait à une nécessité assez différente « *de ressaisir en toute chose ses présuppositions réelles* ».

L'idéalisme transcendantal de Kant est une philosophie critique ainsi qu'on en trouve la déclaration dans *Critique de la raison pure* : « Notre siècle est proprement le siècle de la critique, à laquelle tout doit se soumettre. La *religion*, parce qu'elle est *sacrée*, et la *législation*, à cause de sa *majesté*, veulent communément s'y soustraire. Mais elles suscitent dès lors vis-à-vis d'elles un soupçon légitime et ne peuvent prétendre à ce respect sans hypocrisie que la raison témoigne uniquement à ce qui a pu soutenir son libre examen. »³⁷⁶ Cette magnifique déclaration des Droits de la raison humaine laisse échapper l'essentiel. Il se contente de critiquer la « raison pure ». Voulant éliminer les dogmatismes, les théologies et les métaphysiques au profit d'un ordre rationnel, il ne veut pas se livrer à une critique de l'homme. Il laisse certaines présuppositions en dehors de son examen dès la première phrase de sa préface à la première édition (1781) de la *Critique de la raison pure* :

*La raison humaine a ce destin particulier, dans un genre de ses connaissances, qu'elle se trouve accablée par des questions qu'elle ne peut écarter – car elles lui sont imposées par la nature de la raison elle-même –, mais auxquelles elle ne peut pas non plus apporter de réponse – car elles dépassent tout pouvoir de la raison humaine.*³⁷⁷

En conséquence, devant les questions les plus générales (le monde a-t-il ou non un commencement dans le temps et une limite dans l'espace ? Suis-je libre dans mes actions ou, comme les autres êtres, entièrement déterminé par la nature ?), Kant donne des réponses antinomiques et appelle *dialectique de la raison*, cette opposition de la pensée avec elle-même devant les questions ultimes. Considérant que ces questions dépassent les limites de l'expérience humaine, il renvoie les contradictions à l'impossibilité suprême, à une déraison par excellence ainsi que le formulait déjà la logique d'Aristote. L'entendement de Kant sera une limite de cette question épistémologique « *Que puis-je connaître ?* ».

Michel Foucault sera dans la lignée de l'entreprise critique kantienne toujours décisive pour lui. Mais c'est en mettant en lumière un autre Kant, ou tout au moins une voie alternative

³⁷⁵ Ibidem.

³⁷⁶ KANT E. (2006), *Critique de la raison pure*, (traduction Alain Renaut), Paris, Flammarion, coll. GF, p. 65.

³⁷⁷ Ibidem, p. 63.

à celle des *Critiques*, que Foucault essaie de retracer la généalogie de sa propre pratique philosophique. Avec *Qu'est-ce que la critique ?*³⁷⁸ (Conférence à la Société française de philosophie le 27 mai 1978), Foucault soutient une définition de ce qu'il appelle son « attitude critique ». Pour lui la critique « est moins dans ce que nous entreprenons, avec plus ou moins de courage, que dans l'idée que nous nous faisons de notre connaissance et de ses limites »³⁷⁹. Sa posture fait écho au court texte de Kant de 1784³⁸⁰ où il définit l'*Aufklärung* : « Accéder aux Lumières consiste pour l'homme à sortir de la minorité où il se trouve par sa propre faute. Être mineur, c'est être incapable de se servir de son propre entendement sans la direction d'un autre. »³⁸¹ L'*Aufklärung* devient une attitude pratique de résistance à un pouvoir de direction gouvernemental qui s'inscrit dans le champ des relations entre sujet, pouvoir et vérité – ce que Foucault appelle le « foyer de la critique »³⁸². Ainsi, la critique serait l'art de *l'inservitude* volontaire, celui de l'indocilité réfléchie.³⁸³ Des prolégomènes de Kant, Foucault en tirera une réflexion sur l'art de gouverner les hommes. Il caractérise ce qu'est l'*Aufklärung* à partir du texte de 1784³⁸⁴ :

1. premièrement par un état de minorité dans lequel l'humanité serait maintenue autoritairement ;
2. deuxièmement il définit cette autorité par une certaine incapacité à se servir de son propre entendement sans quelque chose qui serait la direction d'un autre ;
3. troisièmement, il précise cette incapacité par une certaine corrélation entre le maintien de cet état de minorité et ce qu'il considère comme un manque de décision et de courage.

On doit reconnaître à Foucault de soulever des problématiques capitales pour une époque qui est encore le nôtre. Mais ayant, comme Kant, limité volontairement la portée de sa pensée, il nous propose dans son œuvre des quantités de contradictions qu'il relie toujours à l'histoire des idées, mais en reste au constat des oppositions qui serait « *objectives* ». Ainsi sur le sujet de la gouvernementalité, un exemple nous semble caractéristique de son attitude critique : « Vaut-il mieux, pour que la vie de la cité soit indexée comme il faut à la vérité, laisser la parole dans la démocratie à tous ceux qui peuvent, qui veulent ou qui se croient capables de parler ?

³⁷⁸ FOUCAULT M. (2015), *Qu'est-ce que la critique ? Suivi de La culture de soi*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Philosophie du présent.

³⁷⁹ Ibidem, p. 42.

³⁸⁰ KANT E. (2015), *Qu'est-ce que les Lumières ?* Paris, Hatier, coll. Classiques et Cie Philo.

³⁸¹ Ibidem, p. 7.

³⁸² FOUCAULT M. (2015), *Qu'est-ce que la critique ?*, op. cit., p. 39.

³⁸³ Ibidem.

³⁸⁴ Ibidem, p. 40.

Ou vaut-il mieux, au contraire, faire confiance à la sagesse d'un Prince qui serait éclairé par un bon conseiller ?³⁸⁵ »

Foucault voit dans la critique une affirmation de la dangerosité des utopies et la fin des illusions de pouvoir créer une société idéale, enseignement qu'il tire de l'époque des totalitarismes et des désillusions du communisme. Cela l'amène depuis *Les mots et les choses*³⁸⁶ à rechercher une méthode qui ne reproduise pas un métadiscours ou une vision anthropologique.

Marx avait donné une toute autre ampleur au concept de critique. Après l'impulsion de la gauche hégélienne puis du jeune-hégélianisme, la philosophie devient critique quand elle prend conscience de la fonction sociale qu'elle est susceptible d'exercer³⁸⁷, en participant activement au processus par lequel les hommes se libèrent progressivement de toutes les formes de tutelle et, par là, sortent de leur « état de minorité ». Pour les héritiers de Hegel, la conception de la philosophie renvoie toujours à la *pensée de soi* d'un monde historique réel et intervient à la fin, comme résultat. Mais le processus inverse est également envisagé par Hegel, par lequel un contenu de sens ou un principe, d'abord pensé par et dans la philosophie, se reverse ensuite dans un monde historique et devient la base sur laquelle un monde nouveau se configure.³⁸⁸

« Si tu es poète, je suis, moi, critique », écrivait Marx à Freiligrath (lettre du 29 février 1860) : l'œuvre de Marx est toute entière placée sous le signe de la critique. La *critique* ne cesse de figurer dans le titre ou le programme des principaux ouvrages de Marx.³⁸⁹ Déjà les *Manuscrits de 1844* sont les brouillons d'une œuvre qui devait s'intituler *Zur kritik der politischen oekonomie*, titre qui devient ensuite celui de l'ouvrage publié en 1859 comme première partie d'un traité d'ensemble et le sous-titre du *Capital*. En 1845, contre la *Sainte famille* jeune-hégélienne, il titre avec humour *La Sainte famille ou Critique de la critique critique*.³⁹⁰ Il avait rêvé tour à tour d'une critique de la religion, d'une critique de l'art, d'une critique de la morale, du droit, de la politique, etc. Il a cru pouvoir publier ces différentes critiques sous forme de brochures, puis présenter un ouvrage spécial sur l'enchaînement de l'ensemble et le rapport des diverses parties. Dès ses premiers écrits philosophiques (notes pour sa thèse de doctorat, 1839), la critique était célébrée comme *flamme dévorante* : « L'acte par lequel la philosophie se tourne vers le monde extérieur est la critique ». Il appelle critique le

³⁸⁵ FOUCAULT M. (2008), *Le gouvernement de soi et des autres, Cours au Collège de France 1982-1983*, Paris, Seuil/Gallimard, coll. Hautes Études, p.179.

³⁸⁶ FOUCAULT M. (2015), *Les mots et les choses*, Paris, Gallimard, Œuvres dans la Bibliothèque de la Pléiade, p. 1035 à 1457.

³⁸⁷ FISCHBACH F. (2015), *Philosophies de Marx*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Moments philosophiques, chapitre III *Philosophie critique*, p. 127 à 180.

³⁸⁸ Ibidem, p. 130.

³⁸⁹ BALIBAR E. (1993), *La philosophie de Marx*, Paris, Éditions de la découverte, coll. Repères, encadré « *Critique de l'économie politique* » p. 19.

³⁹⁰ MARX K. (1994), *Philosophie*, op. cit., p. 239-286.

passage à la pratique de la philosophie : « La praxis (...) qui mesure l'existence individuelle à l'aune de l'essence, la réalité particulière à l'aune de l'idée ». ³⁹¹

Nous aurons l'occasion de développer plus loin l'idée selon laquelle la séparation entre théorie et pratique produit des abstractions qui ne tiennent pas longtemps dans le cadre d'une approche de l'activité réelle. Marx appelle critique ce rapport pratico-théorique au monde : « la praxis de la philosophie est elle-même théorique, c'est la critique ». ³⁹²

Pour Étienne Balibar, il semble donc que la critique exprime la modalité permanente du rapport intellectuel de Marx à son objet scientifique. Critiquer le droit, la morale ou la politique, c'est les confronter au procès de constitution des rapports sociaux dans le travail et la production : « Marx retrouve à sa façon alors le double sens du mot critique en philosophie : destruction de l'erreur, connaissance des limites d'une faculté ou d'une pratique. Mais l'opérateur de cette critique, au lieu d'être simplement l'analyste, est devenu l'histoire. » ³⁹³ C'est ce qui permet à Marx de combiner dialectiquement les illusions nécessaires de la théorie et le développement des contradictions dans la pratique. ³⁹⁴

Emmanuel Renault éclaire par 3 questions la philosophie critique de Marx dans *Marx et la philosophie* ³⁹⁵ :

1. Comment la théorie peut-elle contribuer à faire prendre conscience à ses contemporains de leurs propres intérêts ?
2. Comment peut-elle contribuer à critiquer la réalité qui empêche ces intérêts d'être satisfaits ?
3. Comment doit-elle critiquer les formes de conscience inadéquates qui s'opposent à la transformation de cette réalité ?

Nous voyons ici apparaître toutes les différences avec Kant qui limite la critique à l'entendement, ou bien Foucault à une attitude qui pose les contradictions en observateur des conflits.

Dans *Misère de la philosophie*, Marx compare la lutte des classes à « une véritable guerre civile. » ³⁹⁶ Selon lui, le monde historique est le lieu d'un affrontement entre forces inconciliables dont on ne peut attendre de résolution que violente. En effet, l'une des forces en présence lutte pour la conservation de l'ordre social existant, l'autre pour sa destruction. La conception marxienne de la critique est celle d'une prise de parti dans un contexte de conflit.

³⁹¹ MARX K. (1982), *Œuvres, III, philosophie*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade, p. 85.

³⁹² Ibidem.

³⁹³ BALIBAR E. (1993), *La philosophie de Marx*, op. cit., p. 19.

³⁹⁴ Ibidem.

³⁹⁵ RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Actuels Marx Confrontation, p. 16.

³⁹⁶ MARX K. (1972), *Misère de la philosophie*, Paris, Éditions sociales, p. 177.

La critique doit donc « porter des coups à l'adversaire », elle doit être « critique au sein de la mêlée ».³⁹⁷ Elle doit associer « *les armes de la critique* » et « *la critique des armes* ».³⁹⁸

Ce que Marx entend par critique, c'est une participation à la lutte politique, une prise de parti aux côtés de la force sociale. Emmanuel Renault situe la notion de critique dans un contexte normatif³⁹⁹ :

Elle désigne un objectif à atteindre : être aussi radicale que les luttes révolutionnaires auxquelles elle tente de s'articuler. Atteindre cet objectif suppose de satisfaire une double exigence. La critique doit rompre avec l'idéologie tout en produisant un discours susceptible de participer à l'autocritique et à la réorientation de la pratique révolutionnaire. À la lumière de ces exigences, on pourra mesurer la valeur de ces tentatives philosophiques ou politiques visant à critiquer l'ordre social en vigueur.

Marx propose une conception matérialiste qui abandonne la critique idéologique pour la critique de l'idéologie. Ce criticisme est une antithèse kantienne⁴⁰⁰ que Marx exprime dans une lettre à Ruge⁴⁰¹ : « *Nous ne combattons pas le monde doctrinairement, avec un nouveau principe (...) Nous développons les nouveaux principes du monde à partir des principes du monde (...), nous ne voulons pas anticiper le monde dogmatiquement, mais trouver le nouveau monde seulement par la critique de l'ancien monde.* » (32-33)⁴⁰²

Nous gardons pour la fin l'idée de critique pour laquelle nous retiendrons la visée marxienne, en revenant au travail conceptuel d'Emmanuel Renault, pour qui Marx définit la critique par le projet d'élever le réel à la pensée, ce qui est bien l'objectif de notre analyse du récit *Un corps d'expérience*. Pour cela, il s'agit de distinguer deux critiques (32-33) :

- une critique externe qui s'intéresse à l'inadéquation à une norme extérieure qui court le risque d'opposer une norme contestable au fait qu'elle juge ;
- une critique interne qui conduit Marx à l'exigence d'une unification de la connaissance et de la critique. La critique y repose ainsi sur la connaissance des contradictions propres à l'objet critiqué.

Marx formulera dans *La sainte famille* ou dans *Le manifeste* une polémique contre la critique morale de la société (critique externe) : « *Il insistera à de nombreuses reprises sur la nécessité de développer une critique ancrée dans la connaissance du réel. Et il se refusera à*

³⁹⁷ MARX K. (1971), *Critique de la philosophie du droit de Hegel*, Paris, Aubier, p. 62.

³⁹⁸ Ibidem, p. 78.

³⁹⁹ RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, op.cit., p. 31. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

⁴⁰⁰ Ibidem, p. 32.

⁴⁰¹ Les extraits de la lettre ont été choisis par E. Renault.

⁴⁰² MARX K. (1982), *Œuvres, III, philosophie*, op. cit., « Lettres à Ruge », p. 343.

“formuler des recettes pour les marmites de l’avenir”⁴⁰³, n’admettant, pour la critique, d’autres prétentions que celles de dire le caractère insuffisant du monde présent. » (34)

C’est à partir de là que nous allons nous convaincre dans ce chapitre, d’avoir recours à la dialectique marxienne, non pas comme un *démontage* du réel ainsi qu’on le reprochait à Marx, mais en utilisant ainsi un modèle du connaître procédant de la contradiction : « *La critique devrait donc consister à reconstruire la totalité – toutes les institutions et toutes les pratiques sociales – en la dérivant d’une contradiction irréductible.* » (36) Nous allons ainsi pouvoir repérer dans le réel des éléments irréductibles qui font obstacle au mouvement, qui peuvent constituer avec d’autres un moment de crise : « *C’est dans le réel lui-même, qu’il [Marx] découvre la résistance au mouvement vers le rationnel, et la nécessité d’une lutte contre ce qui dans l’histoire fait ainsi obstacle au mouvement de l’histoire.* » (37)

Nous allons donc adopter cette orientation que Marx avait donné à ses recherches dès sa Thèse chez Démocrite et chez Épicure (1841), en repérant un double problème.

D’une part, la prise de conscience de l’historicité du penser conteste les prétentions normatives, et pose la question d’une critique ainsi privée de référence au vrai et au juste.

D’autre part, nous allons aboutir à la déduction qu’un discours appartenant au monde ne puisse prétendre le critiquer qu’en se critiquant lui-même. (41)

C’est là une découverte capitale et logique d’une inversion nécessaire pour un « écrivain », qui dit toute la difficulté pratique d’un récit sur un parcours de vie, pour passer dans la foulée à une critique qui inclut ce qui a été si difficile à arracher au réel. La marche étant tellement haute, explique certainement en grande partie pourquoi à de rares exceptions, les récits de travailleurs en restent au « témoignage ». Elle nous dit aussi l’exigence d’une méthode pour ne pas en rester à de fragiles contorsions. Ainsi que le dit Emmanuel Renault : « *Il faut à la critique dire et dédire !* ». (41)

Il semble que faute de cette orientation pour comprendre le monde dans lequel nous sommes plongés, nous soyons réduits, pour paraphraser Marx, à accepter la solution aux énigmes telles qu’elles, sur les écrans prémâchés de la communication, en ouvrant la gueule pour que des alouettes-minute se reflètent en *bonheurs simples* dans nos regards.⁴⁰⁴

⁴⁰³ « ...prescrire des recettes pour les gargotes de l’avenir » dans MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l’économie politique, Livre 1*, Trad. Lefebvre J.-P., Paris, Éditions sociales, Coll. Les essentielles, p. 13-14.

⁴⁰⁴ Version originale de Marx en 1843 (paragraphe suivant citation précédente de cette lettre) : « Jusqu’ici les philosophes détenaient la solution de toutes les énigmes dans leur pupitre, et ce monde bêtement exotérique, n’avait qu’à ouvrir le bec pour que les alouettes de la science absolue lui tombent toutes rôties dans la bouche. », MARX K. (1982), *Œuvres, III, philosophie*, op. cit., « Lettres à Ruge », p. 343.

La conception matérialiste fait de l'histoire, le règne des contradictions irréductibles des intérêts, des « passions »⁴⁰⁵, des « besoins »⁴⁰⁶, et non pas un devenir causé ou dirigé par des idées. (43).

Il est primordial de mesurer que le discours critique de Marx se distingue du discours dogmatique des Lumières dans la mesure où elle désigne chez lui la méthode qui résulte de la prise en compte de l'historicité du penser. (49-50)

Elle conduit tout d'abord à aggraver le soupçon d'arbitraire portant sur l'usage des normes. La méthodologie critique devra donc faire l'économie du normatif. Aussi faudra-t-il développer une critique non normative. Nous désignerons cette première exigence de la méthodologie critique par la notion de thème. L'exigence d'une critique non normative est donc celle d'une critique méthodologiquement critique par son thème.

D'autre part, et plus généralement, l'historicité du penser requiert de toute théorie qu'elle s'interroge sur ses rapports avec l'histoire réelle. Cette question est décisive pour toute pensée critique, car elle fait porter le soupçon sur sa capacité à s'opposer réellement à la réalité qu'elle exprime. Nous désignerons cette seconde exigence méthodologique par la notion de forme. (50)

Marx explique que la critique ne pourra plus opposer un devoir être à l'être, et devra se contenter d'énoncer l'antagonisme destructeur du monde historique, en montrant comment le futur y lutte déjà contre le présent. (51)

En poursuivant la vision marxienne d'Emmanuel Renault, nous touchons à un essentiel qui ne faisait pas partie de notre projet de recherche. En effet, dès l'écriture du récit pour la première année de thèse, la conviction était profondément ancrée en nous que le temps nous était donné de ne pas en rester là, à ce « témoignage » dont le terme même, place le travailleur dans une gène de la soumission au pouvoir pour dire ses peines ou ses joies, en s'excluant déjà de toute participation à la production de connaissance. C'est pourquoi, nous avons rendu compte précédemment de notre recherche vers des méthodes qualitatives en sociologie.

L'intention de faire lien entre le récit *Un corps d'expérience* et la théorie ne se projetait pas pour nous par avance chez Marx. Cependant, en découvrant par les textes la pensée marxienne, nous voyons bien que notre pratique a toujours trouvé ces belles nourritures, présentes dans la culture des milieux traversés, tant syndicalement que socialement ou politiquement.

⁴⁰⁵ Ibidem, p. 385.

⁴⁰⁶ Ibidem, p. 386, 392, 396.

Nous étions marxistes sans le revendiquer, lorsque nous nous intéressions au rapport aux normes sans y voir une finalité absolue. Nous avons bien vu les dégâts psychologiques que faisait la disparition de repères historiques, dans une modernité qui veut ringardiser la comparaison pour manipuler plus aisément les comportements. Nous savions bien enfin, que l'avenir était présent dans le terreau du présent et c'est bien là, plutôt que dans les utopies et les idées, que nous avons toujours cherché à comprendre. Nous avons toujours fouillé le présent avec conviction, en « anthropologue de l'actuel » ainsi que l'annonçait le bandeau de l'ouvrage de Maurice Godelier *Horizon, trajets marxistes en anthropologie* chez Maspéro sur les rayons des librairies en 1973. Le terme nous convient parfaitement, qui n'avons jamais été aussi heureux que baignant dans les contradictions de l'activité réelle du travail, contenant à la fois les normes et l'inattendu qui nécessitait création et nos yeux ébahis devant le spectacle du monde comme dans les œuvres des musées ou des expositions.

Nous pouvons l'exprimer aujourd'hui grâce à notre travail de recherche : c'est bien pour le besoin de comprendre le monde du travail dans lequel nous sommes plongés que cette thèse arrive au moment de cette fin de carrière professionnelle.

Nous ajoutons qu'elle se fait dans le prolongement d'un comportement de critique de la réalité et de critique de la conscience, double articulation de la critique des formes de conscience et de leurs objets. (55) Partant de cette attitude critique toujours pratiquée et maintenant expliquée, nous pouvons poursuivre avec Emmanuel Renault : « *La théorie de l'inversion réelle montre que la phénoménalité relève de l'apparence.* » (98)

La méthode générale sera d'échapper aux formes de donation immédiate de l'objectivité, qu'induirait un empirisme naïf qui s'interdit de fait toute connaissance véritable. La théorie de l'inversion réelle nous conduira à partir de l'intérieur pour aller vers l'extérieur. Nous partons du récit pour aller vers la théorie. Notre critique nous amènera à exposer le récit comme discours de la singularité des situations vers l'extérieur, qui est l'ensemble des savoirs mobilisés dans différentes disciplines pour comprendre par le mouvement de la pensée et les tendances auxquelles sont soumis les travailleurs dans leurs activités : « *Le Capital est donc constitué par un même mouvement d'exposition de la vérité de l'objet et de théorisation de l'idéologie, qui conduit immédiatement à une critique de l'économie politique.* » (99)

Cette démarche est continuellement combattue par un pouvoir qui s'emploie à déjouer par anticipation toutes les formes phénoménales complexes en des formes simples. (102) Ce constat fait évidemment écho pour tous les travailleurs avec des leitmotiv largement répandus : « *il ne faut pas se prendre la tête* », « *c'est un truc d'intellectuel* » Dans la réalité, des formes simples sont toujours d'actualité : « on ne te demande pas de penser ». Il s'agit d'un grand classique de l'humiliation quotidienne.

Pour le dire comme Renault et à la suite de Marx, en temps de crise, ce qui est notre cas : « *L'antagonisme de classe projette le politique et l'illusion dans la théorie, et, par là même, la mine de contradictions.* » (108) C'est bien de cette rencontre dont la poursuite de notre mémoire de thèse va rendre compte.

Les contradictions d'un parcours de vie, l'irrationalité des luttes sociales devraient révéler les antagonismes de la classe sociale dominante.

1.7. - LA VIE QUOTIDIENNE

La première application de cette notion de critique ira vers le quotidien. Il est peut-être évident pour beaucoup que la philosophie est métaphysique et ne concerne que la recherche des causes, des premiers principes, du sens et des fins de l'existence. À en juger par les succès de librairie et ce que semble produire sur les individus l'année de philosophie en terminale, la discipline fait lever les yeux au ciel et lâcher des soupirs évasifs. Car les philosophes « officiels » ne s'embarrassent pas de la réalité et ne circulent dans les idées que par les abstractions. La vie quotidienne n'a guère d'intérêt pour cette philosophie. Le phénomène paraît d'autant plus logique que les individus sans titre ne sont que des « anonymes », les lieux sans prestige ignorés. Nous l'avons déjà souligné à plusieurs reprises, une méconnaissance de la réalité, du concret, où il n'y a guère que les grands procès en justice pour donner à voir ce qui se passe dans les rapports sociaux entre les femmes et les hommes « de rien », avec toutes les limites d'une connaissance délimitée à des événements exceptionnels. Leroi-Gourhan l'avait déjà souligné : « *On connaît mieux les échanges de prestige que les échanges quotidiens, les prestations rituelles que les services banaux, la circulation de la monnaie plus que celle des légumes, beaucoup mieux la pensée des sociétés que leurs corps.* »⁴⁰⁷

Le lieu de sédimentation de l'ordinaire, de répétition du simple, de la vulgarité même, ne saurait intéresser la marche de l'esprit. On voit que les tentatives de parer la pratique d'un mot grec comme praxis, peine à être acceptées. Henri Lefebvre le dit clairement : « *Par rapport à la philosophie, la vie quotidienne se présente comme non philosophique, comme monde réel par rapport à l'idéal (et à l'idéal). En face de la vie quotidienne, la vie philosophique se veut supérieure, et se découvre vie abstraite et absente, distanciée, détachée.* »⁴⁰⁸

L'idée d'une critique de la vie quotidienne peut donc non seulement apparaître comme de peu d'intérêt, tout aussi bien que d'une difficulté à saisir, que notre ordinaire nous renvoie

⁴⁰⁷ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, op. cit., p. 210.

⁴⁰⁸ LEFEBVRE H. (1968), *La vie quotidienne dans le monde moderne*, Paris, Gallimard, coll. Idées, p. 28.

en miroir tout de suite. Nous suivrons donc volontiers Bruce Bégout⁴⁰⁹ lorsqu'il voit 3 obstacles pour appréhender la vie quotidienne.

La première difficulté lui apparaît être dans une pensée qui cherche à questionner, ce qui se donne d'emblée comme non questionnable. Car le quotidien serait une évidence naturelle comme le bon sens pour la raison :

La démarche pinailleuse de la philosophie ne rencontre-t-elle pas ici, face à cette réalité brute, auto-suffisante, étrangère à tout concept, sa limite ? Vouloir élever ainsi, sans nulle précaution, le monde quotidien à la dignité d'un concept philosophique, avec tout ce que ce geste implique de passage à la rigueur analytique et à la distance réflexive, n'est-ce pas s'exposer au danger d'une conceptualisation arbitraire ? (61)

La seconde difficulté se présente comme une contradiction à vouloir constituer le quotidien en objet théorique, alors que son caractère propre est celui d'un intérêt pratique :

Comment parvenir à dégager l'essence et les structures universelles du monde quotidien ? Pouvons-nous espérer comprendre la nature générale du quotidien, tandis qu'il se diffracte de multiples modes de vie divers et limités ? Y a-t-il par conséquent un sens à vouloir mettre au jour une détermination générale du monde quotidien ? (62-63)

La troisième difficulté selon Bégout est théorique et méthodologique, car le monde quotidien est le monde de l'oubli de soi, des opérations mentales, sociales, et se cachent dans les actes et les faits qui l'ont institué : « *Pris dans le feu de l'action (tracas, nécessités et occupations quotidiens), toute l'attention du quotidien se concentre uniquement sur le résultat immédiat de l'activité, laquelle ainsi obnubilée par sa réussite possible, devient en quelque sorte transparente.* » (67-68)

Mais Bégout n'en reste pas à l'énoncé des problèmes et prône une analyse dialectique du quotidien et du non-quotidien pour comprendre l'énigme du monde de la vie. Il pointe dans cette dialectique du familier et de l'étrange, un mouvement incessant de transgression et de familiarisation : « La philosophie du quotidien nécessite une pensée du contraste. » (77) Bégout en phénoménologue et spécialiste de Husserl, assimile l'expérience familière à l'épreuve de la confrontation avec la démesure la plus complète du monde et des autres : « *L'homme est dans le monde, mais il n'y est pas "chez soi". L'étrangeté est donc première, et elle se traduit affectivement pour tout existant par un sentiment d'inquiétude. Il n'est rien que l'homme craigne davantage que la confrontation soudaine avec l'inconnu.* » (278) Bégout développe sa pensée dans son ouvrage autour de cette question du familier et de l'étrange dans le quotidien,

⁴⁰⁹ BEGOUT B. (2005), *La découverte du quotidien*, Paris, Éditions Allia, p. 55 à 70. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

de la domestication du second par le premier, mais sous condition que les éléments étrangers soient présents et actifs afin que la dialectique soit vivante dans un mouvement permanent :

C'est la raison pour laquelle le monde de la vie n'existe que dans la tension irrésolue avec les mondes étrangers qui le limitent, dans ce contour indécis et flottant de toute expérience ordinaire où le commun et l'imprévu sont impossibles à démêler comme les deux faces d'une même réalité. (557-558)

C'est pourquoi Bégout en conclut qu'il n'y a pas de synthèse possible de la vie quotidienne : « *il n'y a que des combines, des arrangements, des ajustements qui ne parviennent jamais à une concorde finale. La paix quotidienne est une paix armée.* » (590)

Face à ses questionnements complexes, il y a tout lieu de se demander comment s'est posée cette problématique dans l'histoire des idées.

Pierre Macherey qui faisait partie des étudiants d'Althusser et des auteurs de *Lire le Capital* en 1965, a publié en 2009 un passionnant essai sur les différents discours sur la vie ordinaire⁴¹⁰. Cette analyse va de la philosophie aux sciences sociales, en passant par la littérature. Nous proposons d'en suivre les étapes afin de prendre connaissance de cette logique du quotidien, quand les sciences traditionnelles, ainsi que nous l'avons vu précédemment, ont tendance à se penser comme des disciplines de la raison et de l'extraordinaire. Nous pourrions également mieux comprendre cette *matière étrangère* récalcitrante à la conceptualisation, à l'ombre de l'ordre des discours.

Le voyage en quotidienneté de Macherey par *Les petits riens*, se fait d'abord en philosophie avec Pascal et la notion de divertissement :

Pascal n'a pas inventé le mot divertissement, qui s'était introduit dans la langue française un siècle et demi avant lui, mais il a créé une toute nouvelle façon de s'en servir, qui l'a élevé au rang d'une hypothèse directrice, dont il a fait le concept de base de la nouvelle anthropologie édifiée sur les ruines de la métaphysique et de ses illusions perdues. (31)

Le divertissement dans notre quotidien ne tend vers rien, mais procure seulement l'illusion d'échapper à soi-même le temps du leurre, de s'absenter afin de se défendre de son ennui tout en sachant qu'il s'agit d'un palliatif : « *Pascal voit dans le divertissement le miroir où l'homme projette simultanément sa misère et sa grandeur* ». (35) Le philosophe du *roseau pensant* attribue à l'homme la faculté de pouvoir pratiquer des conduites de divertissement et de parvenir à une sorte d'authenticité en explorant jusqu'au bout les voies de la fausseté et de la méconnaissance, et donc de poursuivre par des comportements déraisonnables qui peuvent

⁴¹⁰ MACHEREY P. (2009), *Petits riens, Ornières et dérives du quotidien*, Lormont, Éditions Le bord de l'eau, coll. Diagnostics. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

être de très bonnes raisons dont ils n'ont pas conscience. (44) Cette dialectique de la grandeur et de la misère valorise la portée et la signification de la vie quotidienne. Mais c'est une dialectique qui en reste aux alternatives, ce n'est donc pas une dialectique. La dialectique hégélienne par contre soumet la contradiction à une exigence de résolution en se donnant dès le départ la garantie d'y parvenir. C'est la *ruse de la raison* d'Hegel qui revalorise l'ordinaire en le faisant apparaître dans un jeu de contradictions :

L'objectif assigné par Hegel à la philosophie, qui est une mémoire de l'accompli, est précisément de repérer les formes prises par cette intégration, et de montrer comment leur ensemble fait système, au lieu qu'elles gardent valeur séparément, comme le voudrait un point de vue abstrait de pur entendement qui en nie ou en ignore le caractère plastique et dynamique parce qu'il privilégie la considération de la partie sur le tout. (54)

On voit ainsi que la pensée hégélienne ouvre une nouvelle approche de la vie quotidienne. Sur la *ruse de la raison*, nous allons éviter le passage de l'*Encyclopédie des sciences philosophiques* dont le paragraphe 209 est tout particulièrement obscur, en lui préférant l'improvisation orale des cours de Hegel (56) :

La raison est aussi rusée que puissante. La ruse consiste en général dans l'activité médiatisante qui, en laissant les objets, conformément à leur nature propre, agir les uns sur les autres, et s'user au contact les uns des autres, sans s'immiscer immédiatement dans ce processus, ne fait pourtant qu'accomplir son but. On peut dire dans ce sens que la Providence divine, vis-à-vis du monde et de son processus, se comporte comme la ruse absolue. Dieu laisse faire les hommes avec leurs passions et intérêts particuliers, et ce qui se produit par là, c'est la réalisation de ses intentions, qui sont quelque chose d'autre que ce pour quoi s'employaient tout d'abord ceux dont il se sert en la circonstance.

Macherey nous permet d'entendre plus clairement une logique de l'action du sujet (61) :

L'être qui se lance dans l'action nie les déterminations objectives qui au départ le définissent : en tant qu'être de besoin, il se tourne du côté de l'autre, quel que soit celui-ci, une chose ou une personne, il ne fait pas la différence, autre qu'il lui faut parvenir à maîtriser pour résoudre la contradiction qui est apparue en lui dès que le besoin s'est manifesté dans des conditions telles que sa satisfaction n'est pas automatiquement garantie. De cette manière, il se pose en tant que sujet, c'est-à-dire négation de l'objectivité donnée, qui ne le satisfait pas : proprement, il cherche autre chose, et c'est cette recherche d'autre chose qui le fait sortir de lui-même et le constitue comme sujet, sujet qui, en cherchant autre chose, se cherche aussi soi-même, en ce sens qu'il tente de se réaliser.

La *ruse de la raison*, c'est ce même mouvement qui agit sur le moyen d'atteindre le but et en retour, transforme le sujet en le réalisant autant que son objet.

En 1845 dans l'*Idéologie allemande*, Marx voudra faire redescendre la philosophie du ciel sur la terre. Mais c'est en traquant les aspects quotidiens les plus concrets par Engels dans *La situation de la classe laborieuse*, qu'une voie sera ouverte aux recherches menées par Marx qui aboutiront 20 ans plus tard à la publication du livre I du *Capital*. C'est ainsi que peu à peu s'est imposée la problématique d'une anthropologie de la vie ordinaire, attentive aux formes d'activité humaine.⁴¹¹ On en retrouve la racine dès mai ou juin 1845, alors que Marx n'a que 27 ans, dans des notes écrites à Bruxelles alors qu'il vient d'être expulsé de France. Ces notes vont avoir un destin exceptionnel pour un texte si court, le plus petit document de la tradition philosophique, deux pages et demi et soixante-cinq lignes distribuées en onze parties : *Les thèses sur Feuerbach*. Le concept d'activité gouverne la thèse I.⁴¹²

Le grand défaut de tout le matérialisme passé (y compris celui de Feuerbach), c'est que la chose concrète, le réel, le sensible, n'y est saisi que sous la forme de l'objet ou de la contemplation, non comme activité humaine sensible, comme pratique ; non pas subjectivement. Voilà pourquoi le côté actif se trouve développé abstraitement, en opposition au matérialisme, par l'idéalisme : celui-ci ignore naturellement la réelle activité sensible comme telle. Feuerbach veut des objets sensibles, réellement distincts des objets pensés : mais il ne saisit pas l'activité humaine elle-même comme activité objective. C'est pourquoi il ne considère, dans l'Essence du christianisme, que le comportement théorique comme véritablement humain, tandis que la pratique n'est conçue et saisie que dans sa manifestation sordidement judaïque. Il ne comprend pas donc la signification de l'activité « révolutionnaire », de l'activité « pratiquement critique ».

La thèse II répond à la question « Qu'est-ce que penser ? »⁴¹³ :

La question de savoir si le penser humain peut prétendre à la vérité objective n'est pas une question de théorie, mais une question pratique. C'est dans la pratique que l'homme doit prouver la vérité, c'est-à-dire la réalité et la puissance, l'ici-bas de sa pensée. La querelle de la réalité ou de l'irréalité du penser – qui est isolé de la pratique – est un problème purement scolastique.

La thèse VIII apporte à la compréhension du concept de pratique trois éléments qui n'étaient qu'implicites dans les thèses précédentes 1) le caractère social de la pratique ; 2) sa supériorité dans le couple qu'elle forme avec la théorie ; 3) la nature de sa rationalité.⁴¹⁴

Toute vie sociale est essentiellement pratique. Tous les mystères qui entraînent la théorie vers le mysticisme trouvent leur solution rationnelle dans la pratique humaine et dans la compréhension de cette pratique.

⁴¹¹ MACHERY P. (2009), *Petits riens, Ornières et dérives du quotidien*, op. cit., p. 94.

⁴¹² LABICA G. (2014), *Karl Marx, Les thèses sur Feuerbach*, Paris, Éditions Syllepse, Coll. Mille marxismes, p. 27.

⁴¹³ Ibidem, p. 28.

⁴¹⁴ Ibidem, p. 29-30.

28 ans plus tard, Marx a 55 ans et dans sa *Postface de la deuxième édition allemande de 1873*⁴¹⁵, il situe sa démarche :

*Dans son fondement, ma méthode dialectique n'est pas seulement différente de celle de Hegel, elle est son contraire direct. Pour Hegel, le processus de la pensée, dont il va jusqu'à faire sous le nom d'Idée un sujet autonome, est le démiurge du réel, qui n'en constitue que la manifestation extérieure. Chez moi, à l'inverse, l'idéal n'est rien d'autre que le matériel transposé et traduit dans la tête de l'homme.*⁴¹⁶

Les approches contemporaines du quotidien sont traitées par Macherey dans un dernier chapitre : *Approches critiques*⁴¹⁷. Il y est évidemment question d'Henri Lefebvre et de sa recherche sur la vie quotidienne qui fait partie d'une œuvre écrite au XX^{ème} siècle, forte de plus de soixante ouvrages et dans des domaines forts divers.

Ce foisonnement de Lefebvre n'a pas manqué de heurter ceux qui allaient exclure petit à petit toute forme de pensée quand il s'agissait d'imposer des mots vides dans les grands arrangements nationaux et internationaux. La lecture que faisait Lefebvre de Marx l'a conduit à rappeler qu'il ne fallait pas appliquer des principes figés, mais dans un mouvement continu, reprendre la méthode marxienne pour créer de nouveaux objets de pensée. Il n'ignorait pas la difficulté qu'il y avait à partager cette connaissance avec la classe ouvrière, quand le pouvoir dominant parvient à imposer des représentations pratiquement inverses à la réalité : « *Les conditions sociales déterminent la pensée scientifique et son degré limite de développement. Les préjugés sociaux présents dans le sens de cette limitation... jusqu'à maintenir la pensée en dessous de ses possibilités.* »⁴¹⁸ Bien évidemment, cette clairvoyance sera interprétée, sous prétexte d'une problématique théorique, comme un mépris pour les ouvriers. Le livre que nous venons de citer sera censuré jusqu'à son édition en 2002 après le décès de Lefebvre en 1991.

Cet épisode a été terriblement douloureux, comme il l'a été pour tous ceux qui ont été « jugés » par leurs camarades et sombres bureaucrates. Lefebvre aura droit au rendez-vous avec l'absurde en 1947, dont Rémi Hess, dans sa préface, rappelle ce qu'il en disait : « *L'homme qui me communiquait ces décisions ne frappait pas du poing sur la table. Pas du tout. Au contraire, il parlait gentiment, fraternellement, paternellement. Il m'aidait. Ce qu'il me signifiait, il le lisait avec calme sur un papier. La décision était déjà prise, classée dans les dossiers : une toute petite affaire au milieu de grandes.* »⁴¹⁹ Il en parle longuement dans *La somme et le reste* (l'ouvrage sera cité plus loin).

⁴¹⁵ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre 1*, op. cit., p. 9-18.

⁴¹⁶ Ibidem, p. 16.

⁴¹⁷ MACHEREY P. (2009), *Petits riens, Ornières et dérives du quotidien*, op. cit., p. 261-361.

⁴¹⁸ LEFEBVRE H. (2002), *Méthodologie des sciences*, Paris, Éditions Anthropos, coll. Anthropologie, p. 24.

⁴¹⁹ Ibidem, p. XXII.

Il se livrera comme beaucoup à une autocritique inutile et douloureuse : « J'écrivis un texte ambigu et abject où je reculais sans reculer tout en reculant, où j'introduisais par la bande la thèse de l'objectivité (approfondie) du savoir contre le subjectivisme de classe. Texte trop habile, à la fois capitulant et cousant de fil blanc la reculade, en essayant de sauver quelque chose. Une tâche sur mon honneur de philosophe. »⁴²⁰

Malgré cet épisode, Lefebvre fera du quotidien un objet de pensée actif et dynamique grâce à un intérêt toujours manifeste pour la vie réelle : « *Et cependant, elle est toujours là, toute proche mais pauvre et humiliée, cette vie naïve, à la fois forte et dérisoire, créatrice et menacée, produisant l'avenir et en proie à l'inquiétude devant un avenir toujours inconnu et incertain.* »⁴²¹

Tous ceux qui s'intéressent aux humains en tant que sujets, à la réalité humaine, aux relations entre les hommes, cherchent leur chemin dans le concret.

Henri Lefebvre a étudié cette question avec 3 tomes sur la vie quotidienne, tout autant qu'en pratique avec par exemple la sociologie institutionnelle des années 70. Lefebvre posera la question de savoir où se trouve le concret humain : où l'atteindre, comment le saisir, autour de nous ou dans de mystérieuses profondeurs ? Dans la lignée d'un marxisme vivant et enthousiasmant, sa *Critique* dirigera ses spéculations vers la vie ordinaire tout en postulant que ses déterminations ne peuvent être connues que si l'on dispose d'une méthode. Car, nous nous rendons vite compte que la question du réel fait tout de suite apparaître des contradictions, que ce soit avec Hegel « *ce qui nous est familier n'est pas pour cela connu* » ou Boris Pasternac « *Personne ne fait l'histoire, on ne la voit pas, pas plus qu'on ne voit pousser l'herbe.* »⁴²² Lefebvre le dit tout autant dans l'avant-propos à la deuxième édition de sa *Critique* : « *Le familier, la familiarité voilent les êtres humains et les dérobent à la connaissance en posant sur eux un masque de connaissance. Masque qui n'est qu'un manque.* »⁴²³ Écrit en 1957, ce manque se traduit pour le travailleur par un double besoin⁴²⁴ qui est toujours autant d'actualité dans notre monde du travail où l'organisation en réseau et les outils informatiques rendent illisible l'activité individuelle, et rend récurrente la demande de sens au travail :

D'une part, le travailleur aspire à connaître l'ensemble dont il fait partie intégrante : entreprise, et aussi société globale. Et c'est déjà une façon de ne pas subir, de se libérer de la contrainte imposée, de maîtriser la nécessité. (...) D'autre part, le travailleur aspire à une rupture brusque avec son travail, à une

⁴²⁰ Ibidem, p. XXIII.

⁴²¹ LEFEBVRE H. (1958), *Critique de la vie quotidienne, t. 1, Introduction*, Paris, l'Arche Éditeur, coll. Le sens de la marche, p. 224.

⁴²² Cité en épigraphe par SIMON Cl. (1986), *L'herbe*, Paris, Éditions de Minuit.

⁴²³ LEFEBVRE H. (1958), *Critique de la vie quotidienne, t. 1, Introduction*, op. cit., P. 22.

⁴²⁴ Ibidem, p. 49.

compensation. Il les cherche dans le loisir-diversion ou divertissement. Le loisir apparaît ainsi comme le non-quotidien dans le quotidien. On ne peut sortir du quotidien. Le merveilleux ne se maintient que dans la fiction et l'illusion consentie. Il n'y a pas d'évasion.

On voit avec cette contradiction dans le réel, qu'apparaît un danger qui était difficile à percevoir plus haut dans *La critique*. Il consiste à produire des distinctions dans la réalité sociale, par l'entendement qu'on pourrait comprendre comme l'intelligence qui sépare, décrit, détermine des propriétés, pour ne jamais rien en faire si ce n'est toujours ailleurs, et au mieux dans une forme qui ne permet pas à ceux qui vivent les situations de tirer un quelconque bénéfice de l'analyse. Hors, l'entendement ne devrait être qu'une étape de la pensée et de la conscience. Ainsi que nous le verrons plus loin, la raison dialectique devrait permettre de dissoudre ces déterminations pour en saisir l'unité et se définir ainsi comme un mouvement critique, quand l'entendement espère toujours clore et achever son discours sur l'univers.⁴²⁵

Comment penser quand mille couteaux tranchent quotidiennement dans la chair des réalités pour ne laisser que des éclats en lambeaux sur petits ou grands écrans ? Lefebvre avait raison, mais il ne pouvait pas imaginer que le moment des besoins se ferait d'une minute à l'autre au travail comme au domicile. Nous avons la conviction qu'il nous faudra, à la suite de l'impulsion de Lefebvre dans sa Critique, en venir au concept d'aliénation quand on l'entend comme pour Hegel, un processus d'objectivation par lequel une chose devient étrangère à elle-même. Pour l'heure, plutôt qu'un entendement qui en resterait à l'état de jugement, tous nos efforts porteront en sens inverse vers la praxis, vers la méthode qui permettrait d'appréhender ce feu vers lequel Héraclite invite des étrangers désireux de parvenir jusqu'à lui. C'est dans *Les parties des animaux*⁴²⁶, qu'Aristote rapporte que les visiteurs approchant, ils le virent qui se chauffait à un four de boulanger. Ils s'arrêtèrent, interdits, et cela d'autant plus que, les voyant hésiter, Héraclite leur rend courage et les invite à entrer par ces mots : « *Ici aussi les dieux sont présents.* »

Sans savoir où va être appelée dans notre développement la question des fonctions supérieures de Vygotski et donc de la conscience, nous posons comme hypothèse pour l'instant que la séparation entre le feu de l'activité et la raison, qui se voudrait dégagée des passions et du désordre, est *a minima* une pure vision de l'esprit, mais aussi un moyen de surplomber l'activité humaine et de la dominer. Le marxisme ne se réduit pas à une prise de conscience du monde où la philosophie critique serait une coquetterie méthodologique avec des savants d'un côté et des hommes d'action de l'autre :

⁴²⁵ Ibidem, p. 86-87.

⁴²⁶ Aristote, *Partie des animaux*, A 5, 645 a 17

*Le marxisme ne peut être assimilé à une « description » du monde moderne, à une « phénoménologie des essences économiques ». Sans le travail des sciences naturelles et sociales, sans l'influence « démystificatrice » de l'action, la conscience (du philosophe) s'arrêterait aussitôt ou s'engagerait dans l'aliénation et la mystification. Par ses propres forces, la conscience ne peut se dégager des illusions existantes ; elle s'atrophie dans les interprétations des structures sociales venues du passé ; ou bien elle construit de nouvelles interprétations « idéologiques ».*⁴²⁷

Il faut donc voir l'homme comme un être infiniment complexe dont la connaissance comporte de nombreux aspects différents qui ne peuvent apparaître organiquement liés qu'en utilisant une méthode. Nous pensons avec Lefebvre que c'est la méthode dialectique qui peut seule le permettre.⁴²⁸ Car l'homme est un tout qui exclut la séparation du facteur humain et du facteur physique, de la vie privée et du loisir. Aborder ces éléments du tout par les contradictions permettra de dépasser le caractère parcellaire du travail, enveloppé et masqué dans la globalité d'une entreprise réduite à sa communication ou à des éléments de langage. Le travail devient également invisible aux yeux d'une société qui ne donne plus à voir les métiers, les professions les plus courantes.⁴²⁹ La méthode que nous cherchons à faire nôtre est précisément décrite par Lefebvre : « *La méthode de Marx et Engels consiste en une recherche du lien entre ce que les hommes pensent, veulent, disent et croient d'eux-mêmes, et ce qu'ils sont, et ce qu'ils font.* »⁴³⁰

Les réflexions sur le quotidien seraient sans fin, si nous ne poursuivions notre recherche théorique par la dialectique où il n'est pas question de quitter le quotidien, mais de s'expliquer sur la méthode de le faire. Mais pour finir cette partie, nous pouvons citer une fois de plus Lefebvre pour faire transition avec la poursuite de notre recherche :

*La vie quotidienne se définit d'abord négativement. Optons par la pensée (par une sorte d'abstraction) de l'homme et de l'humain les occupations hautement spécialisées, que reste-t-il ? un résidu en apparence très pauvre. En réalité ce prétendu résidu définit une « matière humaine » dont notre étude montre la richesse cachée. Les activités supérieures en naissent, elles en sont à la fois l'expression culminante, et la critique directe ou indirecte, et l'aliénation enveloppant un effort – plus ou moins conscient et victorieux – vers la « désaliénation ».*⁴³¹

Nous posons la question de savoir ce qu'est le concret. Nous terminerons cette partie avec Marx lui-même, dans le seul écrit où il a abordé la question méthodologique. En effet,

⁴²⁷ LEFEBVRE H. (1958), *Critique de la vie quotidienne, t. 1*, Introduction, op. cit., P. 194.

⁴²⁸ Ibidem.

⁴²⁹ Ibidem, voir p. 99.

⁴³⁰ Ibidem, p. 158.

⁴³¹ Ibidem, P. 97.

dans *l'Introduction aux Grundrisse*, le troisième chapitre est intitulé *La méthode de l'économie politique* :

C'est manifestement la méthode scientifiquement juste. Le concret est concret parce qu'il est la condensation de nombreuses déterminations, qu'il est donc unité de la diversité. Il apparaît donc dans la pensée comme le processus de condensation, comme résultat et non comme point de départ, quoiqu'il soit le point de départ effectif, et donc le point d'où partent l'intuition et la représentation. En suivant la première voie, la représentation pleine s'évapore en détermination abstraite ; en suivant la seconde, les déterminations abstraites mènent à la reproduction du concret au cours du cheminement de la pensée. C'est de là que Hegel est tombé dans l'illusion de concevoir le réel comme résultat de la pensée se condensant en soi, s'approfondissant en soi et se mouvant à partir de soi-même, alors que la méthode qui consiste à s'élever de l'abstrait au concret n'est que la manière qu'a la pensée de s'approprier le concret, de le reproduire comme un concret de l'esprit.⁴³²

⁴³² MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, Paris, Les Éditions sociales, Coll. Grande édition Marx et Engels (GEME), p. 48.

CHAPITRE 2. - DIALECTIQUE

En avant-propos à ce travail où nous avons l'intention de replacer la dialectique dans un contexte historique, nous devons avant tout préciser comme Gilles-Gaston Granger que nous ne sommes pas historien, seulement lecteur des philosophies du passé : « Lorsque nous évoquerons les thèmes et les méthodes de pensée d'un philosophe, ce ne sera pas pour tenter de les mieux comprendre, mais plutôt pour en essayer la force et la portée en présence des données actuelles du problème. »⁴³³

Il est vrai que cette prudence nous aidera à aborder la notion de dialectique qui paraît si complexe au premier abord. Au point que dans sa préface à *Histoire et conscience de classe* de Georg Lukacs, Kostas Axelos note à propos de la dialectique : « (...) à supposer que quelqu'un sache ce qu'elle est ».⁴³⁴ Mais Louis Althusser laissait entendre de même : « *C'est là, dans le matérialisme marxiste, une question délicate, et toujours débattue, que de savoir comment comprendre la dialectique*⁴³⁵ ». Nous en prenons la mesure en admettant que la spirale est ce qui représente le mieux la dialectique, synthèse de la droite et du cercle, et donc une manière aussi de dire que la dialectique, pas plus que son histoire, ne sont simples à appréhender.⁴³⁶

De nombreux philosophes attribuent la première manifestation dialectique à Héraclite, dont il ne nous reste que des citations par des écrivains qui eurent la chance de le lire. Un de ses thèmes de prédilection est le changement, comme substance originelle, qui a été rendu commun par la célèbre : « *On ne se baigne jamais deux fois dans le même fleuve* », qu'il nous semble intéressant de replacer dans son contexte :

*On ne peut pas descendre deux fois dans le même fleuve. Ni toucher deux fois une substance périssable dans le même état, car elle se disperse et se réunit de nouveau par la promptitude et la rapidité de sa métamorphose : la matière, sans commencer ni finir, en même temps naît et meurt, survient et disparaît [...] Ceux qui descendent dans les mêmes fleuves se baignent dans le courant d'une eau toujours nouvelle [...] nous entrons et nous n'entrons pas dans les mêmes fleuves, nous sommes et ne sommes pas.*⁴³⁷

René Mouriaux nous enseigne qu'un des aspects du discours héraclitéen est d'être connu sous la forme d'adages :

⁴³³ GRANGER G.-G. (1967), *Pensée formelle et sciences de l'homme*, Paris, Aubier-Montaigne, p. 7.

⁴³⁴ LUKACS G. (1960), *Histoire et conscience de classe, Essais de dialectique marxiste*, op. cit., p. 8.

⁴³⁵ ALTHUSSER L. (2015), *Être marxiste en philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Perspectives critiques, p. 268-269.

⁴³⁶ Nous suivrons l'histoire de la dialectique à partir de MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d'Héraclite à Marx*, Paris, Éditions Syllepse, Coll. Utopie critique.

⁴³⁷ Texte cité par BATTISTINI Y. (1968), *Trois présocratiques, Héraclite, Parménide, Empédocle*, Paris, Gallimard, coll. Idées, p. 30 et suiv.

« Tout coule », « tout change » qui sont complétés par le constat : « en changeant, il est en repos » (le feu, le flux). L'image, sous cet angle, est le cercle « car sur la circonférence le commencement et la fin sont communs ». À considérer non plus du point de vue de ce qui s'écoule, les fleuves, le soleil, toute substance mortelle, mais de l'écoulement en tant que tel, à savoir le temps (aon), « tous les jours sont de même et unique nature ». La métaphore qui s'impose est celle du pressoir dont la vis suit une route droite et courbe. Le mortel est immortel, le temporel éternel. Pareille vision de la réalité relève du flagrant et du caché.⁴³⁸

De ces paradoxes, l'ontologie héraclitienne conçoit un réel par essence contradictoire et place à l'origine des choses l'affrontement, la guerre, le conflit. Cette éternelle conflagration en appelle à l'unité par la loi, la justice, Dieu, le logos, le feu. Pour rendre compte de ce désordre harmonieux, Héraclite multiplie les couples⁴³⁹ :

Tous et non-tous / Accordé et désaccordé / Consonnant et dissonant / Divisé-indivisé / Engendré-inengendré / Mortel-immortel / Jour-nuit, hiver-été / Guerre-paix, richesse-famine.

L'ontologie d'Héraclite débouche donc sur une épistémologie critique. Quand Homère ou Hésiode restent à la surface des choses, le message héraclitien engage à chercher ainsi que l'exprime Éric Weil : « le vrai dans le faux, l'éternel dans ce qui change, l'immuable dans le temps ». Hegel verra dans son *Histoire de la philosophie*, Héraclite comme l'initiateur de la pensée spéculative, articulant l'Être Un et le devenir. Il ne pouvait pas non plus ignorer l'identité de ses propres conceptions avec les vues d'Héraclite sur l'unité des contraires :

Les contraires s'accordent, la discordance crée la plus belle harmonie : le devenir tout entier est une lutte [...] Le combat est père et roi suprême de toutes choses [...] Le tout et le non-tout, le rapproché et le séparé, l'harmonie et son contraire. De toutes choses naît l'un et de l'un toutes choses [...]. Immortels mortels, mortels immortels, qui vivent de la mort de ceux-là et meurent de la vie de ceux-ci [...]. C'est même chose que vie et mort, veille et sommeil : ce sont mutuelles métamorphoses.⁴⁴⁰

Platon dans le *Théétète* (152c), range le sophiste Protagoras parmi les héraclitéens en rapportant ces propos « Tout se meut » ; « ce qui semble à chacun est comme tel, réel ». Et si tout est vrai, la première conséquence est que tout se contredit.

Avec Protagoras cette « parole articulée qui nomme les choses » peut aussi produire plusieurs discours contradictoires sur une même chose. La confrontation des thèses permet à la position la plus fondée en raison d'émerger, en élaborant un Bien bigarré (*Protagoras* 334c).

Le *Cratyle* de Platon traite du langage :

⁴³⁸ MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d'Héraclite à Marx*, Op cit., p. 50-51.

⁴³⁹ MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d'Héraclite à Marx*, Op cit., p. 51.

⁴⁴⁰ Texte cité par BATTISTINI Y. (1968), *Trois présocratiques, Héraclite, Parménide, Empédocle*, op. cit., p. 30 et suiv.

Le dialogue vise à écarter une double erreur, l'impossibilité de dire les choses et le caractère arbitraire des noms. Comme la navette ou la tarière, le mot est un outil qui doit être bien utilisé et adéquat à son travail. Entre l'idée et le logos qui l'exprime, une correspondance est requise. Pour forger les noms, un bon artisan est nécessaire. Socrate l'appelle « nomothète » (législateur, poseur de loi), « onomaturge » (fabriquant de mots), « onomatothète » (poseur de noms). L'homme qui juge de la propriété des termes est le dialecticien. Pas de pensée correcte sans maîtrise du langage.⁴⁴¹

Pour Platon « le dépassement du sensible conduit à l'intelligible. C'est la dialectique ascendante aboutissant à la connaissance intuitive : la pensée avance en formulant des hypothèses, à l'instar des mathématiques. »⁴⁴² Dans *La République*, Platon prévoit cinq ans de formation dialectique pour ses apprentis philosophes. Et quand il élabore une définition du politique dans son ouvrage éponyme, Platon utilise une série de dichotomies (68) :

Pratique – théorique / Critique – directive / En sous-main – auto-directive / Du non-vivant – du vivant (élevage) / Par unités – par troupeaux / Aquatiques – terrestres / Volatiles – marcheurs / À cornes – sans cornes / Croissants – non croissants / Quadrupèdes – bipèdes.

René Mouriaux s'appuie sur le travail d'Alexis Losev (1985) pour recenser sept définitions de la dialectique pour Platon⁴⁴³ :

La plus pauvre provient de l'Euthydème, l'art d'utiliser les acquis de la connaissance. Elle s'éclaire par la seconde que propose La République, l'art de la discussion. Le Phèdre affine le propos en parlant de l'art de la division et de la synthèse. Les modalités de l'échange intellectuel sont diversement formalisées : art d'embrasser unitairement le divers (Phèdre), art de s'élever vers le plus noble (La République), art de passer d'une idée à une autre (Philèbe). Le Théétète déplace l'approche en parlant de l'art d'examiner le fondement des sciences.

La dialectique serait donc pour Platon la forme que prend la pensée pour qui veut comprendre ce qui est.⁴⁴⁴ En ce sens, elle est la science des hommes libres, d'abord en s'affranchissant des déterminations et des valeurs véhiculées par l'opinion. La dialectique est donc une pratique du discours et une science de l'usage pour reprendre les termes de l'analyse de Monique Dixsaut : « Mérite le nom de dialecticien celui qui, quels que soient le contexte, l'objet et la fin du logos, s'efforce d'effectuer correctement l'entrelacement de l'un et du

⁴⁴¹ MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d'Héraclite à Marx*, op. cit., p. 65.

⁴⁴² Ibidem, p. 68.

⁴⁴³ Ibidem, p. 71.

⁴⁴⁴ Cf. DIXSAUT M. (2001), *Métamorphoses de la dialectique dans les dialogues de Platon*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, Coll. Bibliothèque d'histoire de la philosophie.

*multiple. [...] Penser une unité implique de la multiplier, c'est-à-dire de la diviser, penser une multiplicité c'est forcément la conduire à son unité ».*⁴⁴⁵

Aristote se démarque de son maître sur deux points.⁴⁴⁶ Sur le plan théorique, il réhabilite le mythe, révélateur de l'amour et de la sagesse (*Métaphysique*, A, 2, 982 b 17) et l'opinion.

L'homme ordinaire est capable d'une certaine rationalité et la dialectique travaille sur le vraisemblable fourni par le sentiment commun. Du point de vue analytique, il dé-idéalise la philosophie platonicienne. Son retour à la sensation, au monde physique et biologique, à la nature, n'appelle pas d'autre nom que le matérialisme. La logique d'Aristote est analytique :

*Le verbe analuein signifie « défaire », « décomposer ». Pour réduire (anagein) les difficultés, le Stagirite sépare les différentes dimensions d'un objet, les divers sens d'un mot. À la phase de déconstruction succède l'élaboration d'une solution. La construction d'un problème, l'établissement d'un vocable adéquat.*⁴⁴⁷

De notre court examen des moments historiques de la dialectique qui nous paraissent intéressants pour notre recherche, nous retiendrons ensuite Plotin, qui de Platon retient le processus ascensionnel, du sensible à la vérité, de la vérité à l'intelligible, de l'intelligible à l'être. Plus facilement que l'amoureux ou l'artiste, le philosophe s'élève grâce à la dialectique qui est cette dynamique intellectuelle qui pousse jusqu'à la limite supérieure du monde intelligible. La dialectique reçoit ses principes de l'intelligence et par les opérations telles que la définition, la division, la combinaison complexe des genres premiers, elle arrive à l'intelligence complète. Plotin affirme qu'elle arrive à être le plus pur de l'intelligence et de la prudence. Elle ne saurait donc être réduite à un ensemble de théorèmes et de règles. Plotin formalise les étapes de l'ascension dialectique à travers quatre substances distinctes : l'âme, la triade (l'être, l'intelligible, l'intelligence), l'Un et enfin la matière. Une dialectique descendante suit le chemin inverse de l'Un au multiple.⁴⁴⁸

Au Moyen Âge, dialectique et logique deviennent synonymes. Mais dans une histoire de la dialectique, Descartes tient une place charnière car il a contribué à dévaloriser Aristote pour longtemps. Hegel disait de lui dans ses *Leçons sur l'histoire de la philosophie* (1985 : 6, 1384) : « Il est un héros qui a repris les choses entièrement par le commencement. » Dans un entretien avec *Burman* (1648), théologien hollandais, Descartes explicite un passage du *Discours de la méthode* sur la logique :

C'est la dialectique, puisqu'elle nous enseigne à traiter de toutes ces choses, plutôt que la logique qui donne des démonstrations de toutes choses. Elle ruine ainsi le

⁴⁴⁵ Ibidem, p. 106.

⁴⁴⁶ MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d'Héraclite à Marx*, Op cit., p. 91.

⁴⁴⁷ Ibidem, p. 88.

⁴⁴⁸ Ibidem, p. 100.

bon sens plus qu'elle ne le constitue, car tandis qu'elle nous détourne et nous égare dans ces lieux communs et divisions qui sont extérieurs à la chose, elle nous détourne de la nature même de la chose.

La critique cartésienne contre la dialectique s'exprime de manière continue. Dès 1628, Descartes explique la distance qu'il entend établir à l'égard de la tradition. Les dialecticiens sont déclarés inféconds dans la Règle X. Ils « *ne peuvent former aucun syllogisme [...] qui aboutisse à une conclusion vraie, s'ils n'ont pas eu d'abord la matière.* » À la logique dialectique formelle, Descartes propose de substituer la méthode matérielle qui est la sienne. Son *Discours de la méthode* commence par le récit de son itinéraire intellectuel présenté comme « *une histoire ou, si vous aimez mieux [...], comme une fable* ». Cette introduction constitue une rupture :

Descartes ne se propose pas d'accéder au « point de vue de Dieu » ou d'en être « le secrétaire ». Il expose le chemin qui a conduit un humain à un savoir cohérent et cependant limité, celui dont l'homme est capable. Pour bien marquer l'abandon du formalisme logique, Descartes place dans le titre de son manifeste de 1637 le terme « méthode », assemblage de la préposition « meta » (vers) et du substantif « odos » (route, voie, manière de faire). Pour atteindre la vérité, le philosophe formule dans la seconde partie de son Discours les trois principales règles à observer. La première consiste à ne considérer comme le vrai que des choses claires et distinctes qui ont résisté au doute. La seconde incite à fragmenter les difficultés en autant de « parcelles » requises pour les résoudre. La troisième se déplacera des objets les plus simples aux plus composés, constituant ainsi de « longues chaînes de raison » par dénombrement et récapitulation.⁴⁴⁹

Blaise Pascal reproche de son côté à l'auteur du *Discours de la méthode* son mécanisme. La pensée qu'il consacre à ce point manifeste de la tendance excessive à la contradiction qui caractérise l'esprit pascalien.⁴⁵⁰ Pascal n'a mis en œuvre la dialectique que dans son projet d'une grande apologétique chrétienne. Les *Pensées* sont les matériaux de l'édifice du savant philosophe dont « L'homme n'est qu'un roseau, le plus faible de la nature, mais c'est un roseau pensant » (Br. 347). « *Toute la dignité de l'homme consiste en la pensée [...]. Mais qu'est-ce que cette pensée ? Qu'elle est sotte !* » (Br. 365). La stratégie argumentative du pour et du contre de Pascal aboutit à l'ouverture au mystère chrétien : « *S'il se vante, je l'abaisse ; s'il s'abaisse, je le vante ; et le contredisant toujours, jusqu'à ce qu'il comprenne qu'il est un monstre incompréhensible* » (Br. 420).

⁴⁴⁹ Ibidem, p. 147-148.

⁴⁵⁰ Ibidem, p. 153.

L'interdépendance dialectique des parties et de l'unité du tout avait déjà été parfaitement repérée par Pascal :

Les parties du monde ont toutes un tel rapport et un tel enchaînement l'une avec l'autre, que je crois impossible de connaître l'une sans l'autre et sans le tout » [...] « Toutes choses étant causées et causantes, s'entretenant par un lien naturel et insensible qui lie les plus éloignées et les plus différentes, je tiens impossible de connaître les parties sans connaître le tout ; non plus de connaître le tout sans connaître particulièrement les parties. »⁴⁵¹

Au siècle des Lumières, les philosophes accroissent leur emprise sur la société. Jean-Jacques Rousseau dénonce l'imposture de la propriété dans *Le discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité entre les hommes* : « *Le premier qui, ayant enclos un terrain, s'avisa de dire, ceci est à moi, et trouva des gens assez simples pour le croire fût le vrai fondateur de la société civile.* »

Pour Diderot, la contradiction est le ressort de la réflexion, l'échange, l'horizon et la condition de la vie intellectuelle. Hegel s'est inspiré du *Neveu de rameau* et Engels dans *L'Anti-Dühring* le qualifie de « chef d'œuvre de la dialectique ». Dans l'œuvre de Diderot, Jacques se rit de tout et dans le même temps le récit met en évidence ses capacités quand en amour son maître échoue toujours :

Jacques suivait son maître comme vous le vôtre ; son maître suivait le sien comme Jacques le suivait. – Mais, qui était le maître du maître de Jacques ? – Bon, est-ce qu'on manque de maître dans ce monde ? Le maître de Jacques en avait cent pour un, comme vous. Mais parmi tant de maîtres du maître de Jacques, il fallait qu'il n'y eût pas un bon ; car d'un jour à l'autre il en changeait. – il était homme. »⁴⁵²

Suite à un accident de cheval, Jacques est blessé à la tête. Au réveil d'un sommeil réparateur, il trouve son maître à son chevet : « *Que faites-vous là ? – Le Maître : Je te veille. Tu es mon serviteur, quand je suis malade ou bien portant ; mais je suis le tien quand tu es malade.* »⁴⁵³

Ces quelques citations laissent entrevoir l'interaction des rapports de domination et de servitude en dehors de la médiation du travail mais au sein des capacités de chacun, des données de la nature.

Pour Emmanuel Kant, la tâche de la philosophie est de traiter trois questions : Que puis-je savoir ? Que dois-je faire ? Que m'est-il permis d'espérer ? Son vocabulaire est original. L'étude de la sensibilité est dénommée l'esthétique transcendantale. La logique transcendantale

⁴⁵¹ BLAISE P. (1972), *Pensées*, Paris, Librairie Générale Française, p. 33-34.

⁴⁵² DIDEROT (2004), *Contes et romans*, Paris, Éditions Gallimard, Coll. La Pléiade, p. 669-885.

⁴⁵³ Ibidem.

est divisée en logique analytique et dialectique transcendantale. La première division traite des concepts, des jugements. La seconde envisage les concepts de la raison pure. Transcendental signifie tout ce qui relève de l'*a priori* et s'oppose donc à empirique et à dogmatique. Comme toute sa philosophie, l'épistémologie de Kant est dualiste et la fécondité de l'antagonisme est exprimée dans la phrase célèbre de la *Critique de la raison pure* : « *La colombe légère qui, dans son libre vol, fend l'air dont elle sent la résistance, pourrait s'imaginer qu'un espace vide d'air lui réussirait encore mieux.* »⁴⁵⁴ Les historiens de la dialectique s'attardent sur Kant, non seulement parce que, dans un sens qui lui est propre, il a redonné vie au terme de dialectique, mais parce que sa pensée est animée par une dynamique critique qui annonce Hegel. En effet, « *en affirmant que le réel n'existe que par les oppositions qu'il contient, Kant a préparé la voie à l'universelle contradiction et à la prodigieuse puissance du négatif, qui sont les thèmes dominants de la philosophie de Hegel* ».⁴⁵⁵

Georg Wilhelm Friedrich Hegel a eu une vie plus aventureuse que Kant, dont nous savons qu'il a retardé l'horaire de sa promenade à Königsberg qu'une fois, à l'annonce de la prise de la Bastille⁴⁵⁶ :

Volontiers qualifiée d'obscur, l'œuvre de Hegel se divise en deux périodes et se présente sous deux formes. De 1796 à 1807, nous sommes en présence des œuvres de jeunesse et de 1807 à 1831 leur succèdent celles de la maturité. Dans les deux cas, tous les écrits n'ont pas été édités du vivant du philosophe. Les publications posthumes ont deux statuts. Ce sont des manuscrits inédits ou des cours en partie reconstitués à l'aide des notes prises par ses élèves. D'abord imprégnée de kantisme, la pensée de Hegel s'affranchit en mettant au premier rang de ses préoccupations la crise que traverse la société de l'Ancien régime.

Hegel ne se reconnaît plus dans le monde moderne. Le philosophe observe les effets de l'industrialisation sur la société civile et dans les *Principes de la philosophie du droit*, il propose une analyse qui aboutit à une contradiction. Mais aussi douloureuse que soit l'expérience de la conscience, Hegel engage à ne pas céder à la nostalgie de ce qui est révolu, à la révolte romantique de la perte de la vie substantielle. Bien au contraire, il convient de reconnaître le rôle du « *travail du négatif* ». *La Phénoménologie de l'esprit* retrace le cheminement individuel puis collectif au cours duquel « *un esprit a remplacé l'autre* » (Hegel 1939-1941 : 2, 312). Hegel se dresse contre l'utilitarisme. Animal négatif, l'homme a besoin de philosophie, a besoin de l'universel. Les éloges que le philosophe adresse à Kant ne valent pas pour le kantisme qui

⁴⁵⁴ KANT E. (2006), *Critique de la raison pure*, op. cit., p. 99.

⁴⁵⁵ SÈVE L. (1998), « Nature, science, dialectique : un chantier à rouvrir », dans SÈVE L. (coordination), *Sciences et dialectiques de la nature*, Paris, La Dispute/SNÉDIT, p. 32.

⁴⁵⁶ MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d'Héraclite à Marx*, Op cit., p. 180.

enferme l'homme dans les bornes de l'expérience. Pour l'auteur de l'*Encyclopédie des sciences philosophiques*, la philosophie ne résulte pas d'un coup de force théorique mais de la prise en compte de l'essence du vrai :

Le vrai en tant que concept est seulement en tant qu'il se déploie, se recueille et retient dans l'unité, c'est-à-dire en tant que totalité (Hegel 1986 : 180).

Hegel utilise une métaphore pour exprimer la spécificité et la radicalité du discours philosophique :

Chacune des parties de la philosophie est un tout philosophique, un cercle se fermant sur lui-même [...] le tout se présente comme un cercle de cercles dont chacun est un moment nécessaire (Hegel 1986 : 182).

La dialectique du système hégélien a deux sens, le premier restreint à la négation, le second englobant tous les enchaînements de la pensée. C'est dire que réduire la démarche à la trilogie « *thèse, antithèse, synthèse* » est bien médiocre quand Hegel recourt à une image naturelle pour illustrer sa logique :

Le bouton disparaît dans l'éclatement de la floraison, on pourrait dire que le bouton est réfuté par la fleur. À l'apparition du fruit également la fleur est dénoncée comme un faux-être de la plante et le fruit s'introduit à la place de la fleur comme sa vérité. » (1939-1941 : 1, 6)

Un mot typique du vocabulaire hégélien *Aufhebung*, exprime ce mouvement qui a longtemps été traduit en français par le terme de dépassement, ou de sursomption, et qui correspondrait plutôt à : suppression, conservation, élévation.⁴⁵⁷

La difficulté principale de compréhension de l'œuvre de Karl Marx réside dans son rapport évolutif dans le temps avec l'œuvre de Hegel, dont il est à la fois pénétré, mais qu'il combat pour la dépasser. La faible culture hégélienne en France a renforcé les malentendus. D'autant qu'il a laissé une œuvre inachevée, dont son œuvre principale le *Capital*. Comme pour Hegel, la plupart de ses écrits n'étaient pas plus connus de ses contemporains, que plus tard des « marxistes ». Il en ressort une histoire complexe de sa pensée et du lutteur critique qu'il a voulu être avec Hegel.

Marx nous donne la perception d'un philosophe impressionniste qui ne cherche pas la ressemblance, mais pratique par aplats de couleurs avec dans l'idée, présente depuis longtemps, ce qu'il veut obtenir de lui peignant, tout autant que ce qui se forme sous ses yeux. La démarche de Marx serait *L'Éloge de la dialectique*, cette gouache sur papier de Magritte (1937), qui représente une fenêtre ouverte sur une autre façade parfaitement identique. Il ne suffit pas de passer, il faut passer partout en même temps, et il faut certainement dépasser ce que nous offre

⁴⁵⁷ Ibidem, p. 180-181.

notre vision pour y parvenir. Marx ne donne donc pas de définition de la dialectique mais procède par touches successives : « Si le “sens commun” établit des déterminations de distinction, elles se pétrifient subrepticement immédiatement et c’est considéré comme une sophistique des plus répréhensibles que de froter l’un contre l’autre ces blocs conceptuels de façon à ce qu’ils prennent feu. »⁴⁵⁸

Nous trouverons d’autres évocations méthodologiques dans l’*Introduction de 1857*, la *Préface de 1859*, et la *Postface de 1873*, c’est-à-dire peu de choses car Marx avait le projet d’un ouvrage entier consacré à la dialectique.

Si j’avais un jour de nouveau du temps pour ce genre de travail, j’aurais grande envie de rendre, en deux ou trois placards d’imprimerie, accessibles aux hommes de sens commun, le fonds rationnel de la méthode que Hegel a découverte mais en même temps mystifiée » (Marx, Lettre à Friedrich Engels, 14 janvier 1858⁴⁵⁹).

La dialectique marxienne étant à l’étude dans les parties suivantes, René Mouriaux nous permet pour conclure de la différentier de la dialectique hégélienne :

*D’une part, selon une opposition qui n’a plus le même sens que chez Hegel où l’unité processuelle de la réalité était idéaliste, Marx sépare nettement le mouvement du réel et celui des idées. La nature physique et biologique, la société humaine ne sont pas des réalités immobiles, des essences closes et éternelles. Selon des modalités propres à chaque règne de l’existant, des contradictions existent, qui priment. Le mouvement des idées, dans le langage, participe du mouvement des choses, de manière seconde, à la fois causée et causante selon le vocabulaire de Blaise Pascal. En deuxième lieu, Marx accorde une très grande attention à la distinction entre l’ordre de la recherche et l’ordre de l’exposition. La très longue maturation du plan du *Capital* le prouve sans conteste. Elle traduit le souci de parvenir à un développement rigoureux dont tous les résultats sont posés au terme d’une démonstration appropriée, ce qui n’était pas le cas de l’*Introduction à la critique de l’économie politique (1857)*, à restituer la cohérence interne du réel, préoccupation commune avec la première distinction entre la dialectique objective et la dialectique subjective.⁴⁶⁰*

L’approche de la dialectique marxienne d’Étienne Balibar comme une « Ontologie de la relation »⁴⁶¹, nous semble tout à fait caractériser la démarche marxienne comme mode de pensée qui s’attache à démontrer les ressorts des rapports humains. Elle est en cela le seul fondement théorique possible des luttes sociales dans la mesure où elle permet d’appréhender

⁴⁵⁸ MARX K. (1982), « La critique moralisante et la morale critique, Contribution à l’histoire de la civilisation allemande contre Karl Heinzen » (p. 745-779), *Œuvres, III, philosophie*, op. cit.

⁴⁵⁹ ENGELS F. & MARX K. (1964), « 27 – Marx à Engels du 14 janvier 1858 », *Lettres sur “Le Capital”*, Paris, Éditions sociales, p. 81.

⁴⁶⁰ MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d’Héraclite à Marx*, op cit., p. 215-216.

⁴⁶¹ BALIBAR E. (1993), *La philosophie de Marx*, op. cit., p. 32.

la réalité sociale en deux phases : d'une part l'investigation par les jeux de contradictions et d'autre part l'exposition par le dépassement et la constitution de nouveaux objets de pensée. En ce sens, nous pouvons parler d'une praxis comme science des contradictions.

Nous devons terminer ce chapitre d'une part en rappelant en un mot ce que doivent Marx à Hegel, Hegel à Kant. Kant a préparé la voie à Hegel par l'universelle contradiction et la prodigieuse puissance du négatif, en affirmant que le réel n'existe que par les oppositions qu'il contient. Marx dans *La sainte famille* considèrera que la Phénoménologie de Hegel donne sur bien des points les éléments d'une caractéristique réelle des rapports humains.

Par ailleurs, si la dialectique existe depuis les présocratiques, il s'agit de dialectiques bien différentes d'Héraclite à Kant, dont la logique de l'apparence nous brouille avec le savoir en faisant verser l'esprit dans des antinomies dont il ne peut sortir.⁴⁶² Kant signe ainsi l'impossibilité d'une connaissance inconditionnée, lorsque Hegel fait de la dialectique la source de tout développement : « ce qui d'une façon générale meut le monde, c'est la contradiction ».⁴⁶³

Marx dans sa *Postface à la deuxième édition allemande du Capital de 1873* est tout à fait explicite sur le rapport qu'il entretient avec la dialectique de Hegel :

J'ai critiqué le côté mystificateur de la dialectique hégélienne il y a près de 30 ans, à une époque où il était encore à la mode. Mais, au moment même où je rédigeais le premier volume du Capital, les épigones grincheux, prétentieux et médiocres qui font aujourd'hui la loi dans l'Allemagne cultivée se complaisaient à traiter Hegel comme le brave Mooses Mendelssohn avait, du temps de Lessing, traité Spinoza, c'est-à-dire en « chien crevé ». Aussi me suis-je ouvertement déclaré disciple de ce grand penseur et même, dans le chapitre sur la théorie de la valeur, j'ai eu la coquetterie de reprendre ici et là sa manière spécifique de s'exprimer. La mystification que la dialectique subit entre les mains de Hegel n'empêche aucunement qu'il a été le premier à en exposer les formes universelles de mouvement de façon globale et consciente. Chez lui elle sur la tête. Il faut la retourner pour découvrir le noyau rationnel sous l'enveloppe mystique. »⁴⁶⁴

2.1. - APPROCHE CRITIQUE DE LA DIALECTIQUE MATERIALISTE

Nous avons pu voir, avec le concept de critique pour Michel Foucault, que sa méthode généalogique se voulait immanente et fortement délimitée par une pensée qui se situait dans un

⁴⁶² PAGÈS C. (2015), *Qu'est-ce que la dialectique ?*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, Coll. Chemins philosophiques, p. 46.

⁴⁶³ Sève, « Sciences et dialectiques de la nature », p. 37.

⁴⁶⁴ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre 1*, op. cit., p. 16.

refus des normes extérieures et des théories totalisantes. Il faut tout de même préciser que l'activité philosophique de Foucault s'est développée dans une période de l'après-guerre où la vie intellectuelle en France était largement dominée par les marxistes. Elle était plus largement inscrite dans un mouvement qui allait de la naissance du communisme dans la deuxième moitié du XIX^{ème} siècle et de son essor avec la révolution russe de 1917. L'approche critique de Foucault d'un côté et des marxistes d'un autre, se cristallise en deux modèles, deux pratiques politiques antagonistes et divergentes. Bien que les fortes tensions qui les traversaient se soient atténuées avec la chute du mur de Berlin en 1989, elles sont toujours bien présentes. Elles se manifestent dans un clivage réactivé au moins à chaque rendez-vous électoral entre social-démocratie et gauche communiste. Elles sont exacerbées par les postures syndicales entre les réformistes et les partisans d'une ligne plus radicale. On ne pourrait mieux dire la problématique qu'Emmanuel Renault dans son *Marx et la philosophie* dès la première page de l'introduction⁴⁶⁵ :

Il convient sans doute de commencer par distinguer la manière dont la question du statut de la philosophie fût abordée dans le marxisme, et la manière dont cette question peut continuer à se poser aujourd'hui. Dans l'histoire du marxisme, cette question fut longtemps posée sous une forme qui dépendait du projet d'articulation entre syndicalisme et parti de masse autour d'une vision du monde qu'il revenait à la philosophie de fonder. Tout aussi déterminante était l'ambition de diriger le mouvement ouvrier au moyen d'une science de l'histoire dont la philosophie se devait de montrer la supériorité sur tout autre savoir positif sur la société, la politique et l'histoire. Aujourd'hui, pour différentes raisons qui tiennent notamment à la crise des institutions du mouvement ouvrier, à la diversification des luttes contre la domination et au développement des savoirs spécialisés sur la société, cette division du travail, qui réservait à la philosophie la tâche de fonder une conception du monde et de défendre la supériorité d'une science matérialiste de l'histoire sur tout autre savoir, ne peut qu'apparaître anachronique.

Une certaine élite philosophique, qui se donne pour tâche de fonder une conception du monde en écrivant encore et toujours la supériorité d'une science matérialiste de l'histoire sur les autres savoirs, apparaît pour le moins désuète. Ce combat à coup de milliers de pages et de dizaines de tomes, n'a plus guère de partisans et très peu d'opposants. C'est la vieille habitude d'un communisme qui répète sans fin, redit en espérant que le même discours sera enfin entendu parce que s'auto-désignant supérieur à tout autre. Ce n'est donc pas pour dissenter une fois encore la logique marxienne que nous nous intéressons à Marx, mais pour comprendre le philosophe des *Manuscrits de 1844* et des *Thèses sur Feuerbach* (1845) à la *Contribution à*

⁴⁶⁵ RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, op.cit., p. 7.

critique de l'économie politique (1859), qui a mis en œuvre sa méthode dans le seul Livre qu'il ait écrit du *Capital* : le Livre 1.

Cette méthode que nous avons non seulement l'intention de comprendre, mais que nous voulons adopter, comme une impérieuse nécessité, compte tenu des enjeux qui sont posés à ce XXI^{ème} siècle dans le monde du travail et la vie en général.

Certes, le parcours de Rolland est raconté dans le récit du chapitre précédent, mais qui peut nier une profonde crise qui concerne l'ensemble des protagonistes du travail ?

1. les travailleurs n'ont-ils pas l'impression que la voix de ceux qui travaillent manque cruellement au travail ?
2. les Syndicalistes font avec les moyens du bord, mais n'ont-ils pas le sentiment d'être armé d'un filet à papillon pour s'attaquer à la *Panzerdivision* ?
3. lorsque les analystes du travail font des entretiens individuels avec un papier et un crayon, ne voient-ils pas le peu qu'ils vont obtenir de cette technique, quant au même moment, mille choses de l'entreprise se produisent dans les têtes et dans les faits ?
4. les managers ont-ils conscience qu'entre ce qu'ils font instinctivement du commandement et ce qu'exige les situations où ils se trouvent, qu'il faudrait bousculer bien des choses pour enfin changer d'époque ?

Chacun voit partout de nouveaux usages avec les images s'étendre et arracher aux circonstances des restes pour faire parler le quotidien. L'idée qu'il faille une paire de lunettes bien adaptée pour apercevoir l'essentiel ne peut pas surprendre. Mais on ne sait pas encore bien distinguer les lunettes de soleil de la distraction, des lunettes de vue pour la compréhension. Pour toutes ces raisons, c'est vers la critique de Marx que nous chercherons la méthode qui peut nourrir notre appétit pluridisciplinaire, pour accompagner de façon réflexive les luttes orientées vers l'émancipation.⁴⁶⁶

Pour cela, l'idée générale qui ouvre *La philosophie de Marx* d'Etienne Balibar en 1993, est importante : « on lira Marx au XXI^{ème} siècle ; non seulement comme un monument du passé, mais comme un auteur actuel, par les questions qu'il pose à la philosophie et les concepts qu'il lui propose. [...] Il n'y a pas et il n'y aura jamais de philosophie marxiste ; en revanche, l'importance de Marx pour la philosophie est plus grande que jamais. »⁴⁶⁷ Cette problématique retiendra toute notre attention venant d'un intellectuels dont les textes sont traduits et discutés aux États-Unis. Car en voulant mettre ses pas aujourd'hui dans ceux de Marx, on n'aura plus

⁴⁶⁶ RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, op.cit., p. 8.

⁴⁶⁷ BALIBAR E. (1993), *La philosophie de Marx*, op. cit., p. 3.

affaire comme par le passé à l'entreprise de légitimation du marxisme et d'une appartenance mutuelle entre sa philosophie et des organisations ou des États qui avaient coulé sa pensée dans le marbre. Ce n'est pas les pronostiqueurs qui nous intéressent, dont Lucien Sève arrive tout de même à dire qu'ils se sont beaucoup trompés, en citant Lénine dans le 12^{ème} des 44 volumes de ses œuvres complètes (lettre datée du 6 avril 1907, p. 378-379) :

*Marx et Engels se sont beaucoup et souvent trompés dans leurs pronostics sur la proximité de la révolution, dans leur espoir de la victoire de cette dernière (par exemple, en 1848, en Allemagne), dans leur foi en la proximité de la « République » allemande [...] Ils se sont trompés en 1871, lorsqu'ils étaient occupés à « soulever le midi de la France, ce pour quoi ils [...] ont fait, sacrifié, risqué tout ce qui était humainement possible.*⁴⁶⁸

Évidemment, si Lénine admet ce *mea culpa*, c'est pour tout aussitôt, quelques lignes plus loin, affirmer que ces erreurs ne donnent que plus de relief à une tendance générale qui verra le passage de l'humanité au socialisme. Nul besoin de triturer les faits en tendance, c'est le Marx philosophe qui nous passionne, dont nous avons un urgent besoin pour le siècle dans lequel nous vivons.

Pour cela Étienne Balibar avance cinq raisons pour lire et étudier Marx dans notre siècle.⁴⁶⁹

1. Il pense d'abord qu'une philosophie vivante doit se confronter au quotidien comme le déplacement que Marx a fait subir aux catégories de la dialectique.
2. Il est nécessaire de lire Marx pour une deuxième raison qui tient à l'universalisation des rapports sociaux qui n'est ni une humanisation, ni une rationalisation, mais coïncide avec des exclusions et des scissions bien plus violentes que par le passé. C'est à cause de cela qu'il faut penser le changement des institutions historiques à partir des rapports de force qui leurs sont immanents, de façon rétrospective mais aussi prospective.
3. Le troisièmement point est certainement daté s'il s'agit de revenir avec l'idéologie sur la transformation du marxisme en religion séculaire des masses, de partis et d'États. Nous retiendrons grâce à Marx que la question de la vérité se jouera dans l'analyse des fictions d'universalité qu'elle porte à l'autonomie.
4. Une quatrième raison pour se ressaisir de la philosophie de Marx est de la considérer comme une ontologie moderne de la relation que Balibar nomme le *transindividuel*, qui s'installe par-delà l'opposition de l'individualisme et du

⁴⁶⁸ SÈVE L. (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste*, op. cit., p. 244.

⁴⁶⁹ Nous reprenons dans la conclusion « Pour et contre Marx », BALIBAR E. (1993), *La philosophie de Marx*, op. cit. p. 115-119.

sociologisme. Le double refus du subjectivisme et du naturalisme ramènerait la philosophie vers l'idée de dialectique.

5. Le cinquième argument consiste à voir dans le Marx penseur de la révolte, son opposition constante à l'utopie et donc un double mouvement : celui que désigne le terme « praxis » et celui que nomme la « dialectique ». C'est ce que Balibar appelle « l'action au présent » et qu'il a analysé comme une connaissance théorique des conditions matérielles qui constituent le « présent ».

Nous pourrions après ces points de vue, ne garder de Marx que le philosophe, en laissant le politique et l'économiste comme d'autres vont distinguer le jeune Marx et le scientifique de la maturité, le révolutionnaire de l'humaniste, ses brouillons ou ses notes de ses ouvrages achevés, ce qu'il a écrit lui-même ou ce qui a été écrit avec Engels ou que Engels a écrit avec ses manuscrits après sa mort. Il est vrai que l'œuvre de Marx est d'une telle portée que la tentation de circonscrire son approche relèverait du bon sens. D'autant que c'est sa méthode, la dialectique matérialiste, qui nous intéresse pour appréhender le récit *Un corps d'expérience*. Mais nous savons par ailleurs que sa pensée ne se découpe pas ainsi et cet arbitraire nous ferait perdre à coup sûr des éléments de pensée essentiels. Nous irions tout droit dans la direction des manuels de marxisme et des bréviaires communistes. Celui de Politzer⁴⁷⁰ en est un exemple accablant, que les grandes intentions de l'Université ouvrière fondée en 1932, n'empêchent pas de dérouler le marxisme comme une logique mécanique ou une science à l'efficacité imparable.

Nous proposons de tout garder de Marx avec gourmandise, mais sans subir pour cela les arguments d'autorité ou cette certitude arrogante qu'ont connu tous les travailleurs et syndicalistes des dernières décennies du XX^{ème} siècle. Ces ignorants qu'un petit pouvoir reliait au politique, quand ils circulaient dans les ateliers pour faire du tourisme syndical n'avaient à la face que mépris pour ce qu'ils avaient fui pitoyablement. De ces quelques aperçus de la réalité, ils gardaient en bouche des remarques sans intérêt qu'ils péroraient en tribune avec quelques brimes d'un marxisme vulgaire, comme curé en chaire. Pour ne pas avoir affaire avec ce succédané et ses gardiens d'on ne sait quel temple, il ne faudra pas croire qu'une science incarne une forme de rationalité supérieure. Bien autrement, nous chercherons à définir comment une philosophie peut se nourrir de savoirs spécialisés et de pratiques sociales, ainsi que l'exprime Emmanuel Renault à la fin de son introduction de *Marx et la philosophie*⁴⁷¹ :

⁴⁷⁰ POLITZER G. (1977), *Principes élémentaires de philosophie*, Paris, Éditions sociales.

⁴⁷¹ RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, op.cit., p. 21-22.

On offre ainsi à la philosophie la possibilité d'honorer les promesses critiques de la rationalité sous la forme de ce que Brecht appelait la pensée intervenante⁴⁷² : au lieu de se concevoir comme la fondation d'un cadre théorique définitif, elle peut en effet se donner pour tâche de mobiliser des opérateurs théoriques pour contribuer à l'autoréflexion de savoirs indépendants et de pratiques prises dans des transformations historiques continues. Plus généralement, on parvient à définir une pratique de la philosophie compatible avec l'exigence d'appréhender la politique à partir de l'expérience sociale et dans la perspective de l'auto-émancipation. Tout cela suppose que le philosophe renonce à connaître le monde social indépendamment d'une confrontation critique avec les savoirs spécialisés qui le prennent pour objet (comme l'économie politique, mais aussi la sociologie, l'histoire, la psychologie sociale et l'anthropologie). Cela suppose également qu'il renonce au vain espoir d'énoncer ce qui doit être indépendamment de toute prise en compte des multiples résistances à la domination et des différentes dynamiques revendicatives qui irriguent les mouvements sociaux. Autant de pistes qui ont souvent été défendues par principe, mais qui sont restées largement inexplorées par les pratiques philosophiques dominantes.

Nous devons porter une grande attention et entendre les avant-propos ou les préfaces, les introductions ou les avertissements de nombreux auteurs qui prennent d'utiles précautions comme Henri Lefebvre dans son *Matérialisme dialectique*⁴⁷³ qui nous sera fort utile plus loin. Lefebvre annonce son livre comme un épisode de la lutte acharnée avec le dogmatisme qui a l'avantage d'être simple, de s'enseigner facilement, d'éluder les problèmes complexes, et de donner à ses partisans à la fois un sentiment d'affirmation vigoureuse et de sécurité, ce qui est précisément son sens et son but. Ainsi, on tendait à considérer la philosophie comme un cadre qui permette de rassembler les résultats des sciences pour obtenir un tableau définitif du monde. Lefebvre voit quatre raisons à la systématisation de ce marxisme de la nature⁴⁷⁴ :

- 1) Une grande méfiance des œuvres de jeunesse de Marx, découvertes tardivement, qui allait amener à la relecture de Hegel.*
- 2) Une simplification du marxisme et du matérialisme qui contestait la validité de la logique formelle venue d'Aristote et des « superstructures » idéologiques de la société antique ou médiévale.*
- 3) Les dogmatiques savaient admirablement discourir sur les ondes et dans des corpuscules sur la dialectique objective « continu-discontinu » et pendant que l'on en discutait « librement », les problèmes brûlants s'estompaient. Le centre de la*

⁴⁷² BRECHT B. (1967), *Über eingreifendes Denken, Gesammelte Werke*, Francfort, Suhrkamp, t. 8, p. 714-735.

⁴⁷³ LEFEBVRE H. (1940), *Le matérialisme dialectique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige.

⁴⁷⁴ *Ibidem*, p. 7 à 12.

réflexion s'écartait de ce qui était vraiment en question. Il s'en éloignait autant que possible dans les profondeurs de la nature et les spéculations cosmologiques.

4) Le refus de l'aliénation qui n'était pour les dogmatiques qu'une étape de la pensée de Marx, bientôt franchie par la découverte du matérialisme dialectique comme philosophie d'un côté et d'un autre côté par la constitution d'une économie politique scientifique (Le Capital).

Cette critique de Lefebvre nous permet également une grande prudence avec la manière engelsienne d'exposer la dialectique :

Engels – suivant le mauvais exemple de Hegel – a étendu la méthode dialectique à la connaissance de la nature ; alors que les déterminations décisives de la dialectique : action réciproque du sujet et de l'objet, unité de la théorie et de la praxis, modification historique du substrat des catégories comme fondement de leur modification dans la pensée, etc., ne se retrouvent pas dans la connaissance de nature⁴⁷⁵.

Cette extension de la dialectique, appliquée à tous les domaines possibles, à l'univers entier, dans *La dialectique de la nature* par Engels⁴⁷⁶, ne participe pas selon nous, à la faire comprendre. Cette hégémonie de la dialectique qui a trouvé dans l'histoire des adeptes du « tout est dans tout », procède d'une généralisation philosophique illégitime selon les propres termes de la dialectique matérialiste. Georg Lukacs fût un des premiers à réagir dès 1921 contre ce qui se voulait être une « science de la nature ». Lucien Sève dans son *Introduction à philosophie marxiste* ne laisse nulle place à une dialectique qui se développerait à part. Pour Arnaud Spire, dans un article « Dialectique de la nature et nature de la dialectique », il faudrait revenir sur la notion de loi, compte tenu du caractère tendanciel de la dialectique et la part d'imprévisibilité que recèle son application :

On peut dire rétrospectivement que, quoique louable, cette démarche a un double inconvénient : d'une part elle a tendance à ne retenir que les avancées scientifiques qui vont dans le sens des axiomes dialectiques de son époque (évolution, interaction, contradiction), et d'autre part, elle éternise la dialectique matérialiste, comme s'il était au pouvoir de cette dernière d'échapper d'elle-même à toute dialectisation ultérieure.⁴⁷⁷

La tentative d'une loi de la dialectique de la part Engels lui-même, a ainsi le mérite de nous engager dans une critique argumentée quand c'est autour de batailles de ce type que les communistes se sont écharpés avec une violence inouïe durant un siècle et jusqu'à il y a peu.

⁴⁷⁵ LUKACS G. (1960), *Histoire et conscience de classe, Essais de dialectique marxiste*, op. cit., p. 21.

⁴⁷⁶ ENGELS F. (1975), *Dialectique de la nature*, Paris, Éditions sociales. Coll. Œuvres complètes de Friedrich Engels.

⁴⁷⁷ SPIRE A. (2006), « Dialectique de la nature et nature de la dialectique » (p. 187-197), dans OLLMAN B, SÈVE L., *Dialectiques aujourd'hui*, op. cit., p.188.

C'est au nom de ce que pensait Marx, de ce qu'avait publié Engels après sa mort, des tombereaux d'écrits de Lénine et même de Staline, que de brillants esprits ont été rejetés au nom de la classe ouvrière ou censurés comme Henri Lefebvre. Des drames se sont joués et nous avons assez connus les sinistres zélés de la fin de la période pour savoir que les datchas existaient aussi en France, et qu'on savait envoyer aux orties celui qui ne mettait pas le doigt sur la couture. La guerre étant semble-t-il finie faute de combattants, ou trop vieux, grâce à Arnaud spire le débat a le mérite de définir en creux la dialectique :

*N'y a-t-il pas entre la connaissance du passé et la pensée anticipatrice une dissymétrie fondamentale, dans la mesure où, rétrospectivement, l'évènement semble, dans l'instant présent, imprévisible et surprenant, mais peut apparaître a posteriori avoir été prévisible. La cause produit un effet, mais cet effet modifie en retour la cause initiale. Il y a interaction réciproque. Le débat spécifiquement philosophique consiste alors à se demander si les évènements sont singuliers ou répétitifs. Il saute aux yeux que les disputes ontologiques sur les évènements affectent la manière dont on conçoit la causalité.*⁴⁷⁸

La loi d'Engels peut ainsi être vue comme une loi anti-dialectique ! Comment refaire l'histoire avec des convergences dans les sciences qui seraient « rangées » dans des catégories économiques dans l'ordre où elles ont été déterminantes, quand la dialectique matérialiste doit s'intéresser à une évolution des rapports entre les classes sociales, si peu chronologique. À la fin de son article, Arnaud Spire cite Gilles Deleuze dans ses dialogues (posthumes) avec Claire Parnet, dont nous aurons à nous inspirer lorsqu'il s'agira de mettre à l'étude une lecture de l'oralité : « Même les concepts sont des évènements [...] Penser en termes d'évènements, ce n'est pas facile et c'est d'autant moins facile que la pensée elle-même devient un évènement. »⁴⁷⁹

Mais il faut avouer que la tentation est grande de trouver une logique dans une dialectique matérialiste difficile à comprendre et à transmettre. Pourtant, partir de la logique, c'est partir de l'abstrait, d'un aspect isolé de son objet, alors que nous avons admis précédemment de partir de l'intérieur pour aller vers l'extérieur. Lucien Sève dans son ouvrage de 1980 en vient à régler ses comptes avec notre conscience philosophique d'autrefois :

Le processus réel, on l'a vu, ne part pas d'un aspect des choses isolé par la pensée : il va d'un tout concret à un autre tout concret. C'est pourquoi, en règle générale, le cheminement d'un exposé théorique, et le développement réel de son objet ne peuvent coïncider. Cela vaut pour l'exposé du marxisme lui-même : s'il est indiqué

⁴⁷⁸ Ibidem, p. 189.

⁴⁷⁹ Ibidem, p. 196.

*de commencer par sa logique dialectique, c'est qu'on s'expose aux contre-sens les plus complets si on l'aborde dans les termes de la logique ordinaire.*⁴⁸⁰

Il est évident que partir de l'intérieur pour aller vers l'extérieur procède du matérialisme, révélera des aspects nouveaux de la réalité, plus vastes et plus profonds, mis au jour par une connaissance et une pratique nouvelles : « *tel est bien le cas de la dialectique marxiste, qui s'est développée, non pas isolément, mais en liaison intime avec la fondation et l'élaboration d'une science nouvelle – et même d'un type nouveau : la science de l'histoire. C'est dans la formation de cette science révolutionnaire qu'elle s'est formée elle-même. (96) Nous savons que Marx avait le projet d'écrire sur sa méthode, faute de quoi nous devons lire dans ses écrits la science de l'histoire et la dialectique matérialiste, selon un développement inégal de l'un à l'autre, où « tantôt une avancée historique a entraîné subrepticement avec elle des découvertes logiques, tantôt à l'inverse le travail théorique pour tirer au clair des questions logiques et méthodologiques a permis de mieux saisir le mouvement historique. » (97)*

Le sens de la dialectique matérialiste nous fera prendre conscience de son mouvement révolutionnaire lorsque nous dirons que la pensée vient de l'être, et non l'être de la pensée. (103) Nous en retrouverons la manifestation quand dans *La critique du droit politique hégélien*, Hegel veut nous faire prendre pour vérité sa réalité empirique.

À partir de cette critique, Marx consigne trois découvertes majeures qui découlent du matérialisme tel que l'entend Feuerbach :

- 1) *Découverte logique. La vraie critique ne se contente pas d'exhiber les contradictions dans leur existence : elle les explique, elle conçoit leur genèse, leur nécessité. Elle les saisit dans leur signification qui leur est propre. [...] Cette logique propre de l'objet propre, c'est déjà en germe le programme d'une nouvelle critique, qui doit conduire, avec le renversement matérialiste de Hegel, à repenser toutes les catégories philosophiques fondamentales, comme celle de contradiction – non plus contradiction dans l'Idée, qui se conserve en se dépassant, mais contradiction réelle, qui ne peut être abolie que par une transformation réelle -, celle d'essence – non plus l'abstraction de la chose existante, qui l'éternise et la justifie, mais son procès réel de production, qui permet de la saisir dans son mouvement concret et d'intervenir pratiquement pour la changer. (111-112)*
- 2) *Découverte historique. Ici aussi il faut renverser, donc partir, non pas des formes figées et aliénées produites par l'histoire, mais du sujet réel qui la produit sans cesse : l'homme. [...] Ici commence à affleurer le principe du matérialisme historique : c'est la vie sociale des hommes, leurs intérêts pratiques qui constituent la base des formes juridiques et politiques, et non l'inverse. Du même coup, l'essence*

⁴⁸⁰ SÈVE L. (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste*, op. cit., p. 95. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

réelle, le procès de production de ces formes étant remis à l'endroit, l'énigme de l'histoire peut commencer à se dévoiler. (112-113)

- 3) *Découverte politique. Marx l'approfondit en étudiant la Révolution française. Il ne voit pas comme Hegel l'État comme l'unité supérieure des intérêts particuliers, la réalisation de l'intérêt universel. Au contraire, si c'est le peuple qui produit la constitution, toute souveraineté est dans le peuple et la forme politique suprême est la démocratie, à la fois « énigme résolue de toutes les constitutions », puisque la source de la constitution s'y lit en clair, et seule forme politique où puisse prendre fin l'aliénation, puisque seule forme où « l'intérêt universel devient réellement l'intérêt particulier, et non rien que dans la pensée, dans l'abstraction, comme chez Hegel. (113-114)*

Cependant, Gilles-Gaston Granger a apporté dans un ouvrage de 1994⁴⁸¹ une double fin de non-recevoir opposée à certaines thèses hégélienne et marxienne.

En premier lieu, G.-G Granger déboute la dialectique de tout droit à se prévaloir d'être une logique, pour une raison aussi simple que décisive :

Il n'y a au sens propre de logique que purement formelle, c'est-à-dire sans autre contenu que la forme même de la pensée. Or, la dialectique récuse expressément cette réduction fondatrice, a fortiori ce formalisme qui triomphe dans le calcul des énoncés. Pour elle, semblable conception de la logique revient à ne voir dans la pensée qu'une activité toute subjective et abstraite, à quoi elle entend substituer l'approche plus véridique d'une « logique objective » et concrète. (48)

Pour G.-G Granger ce jugement est sans appel : « une dialectique ne saurait être qu'une pseudo-logique ». (49)

En second lieu se trouve disqualifiée le principe d'une dialectique de la nature, selon lequel la contradiction, la négation, etc., pourraient être prises comme « règles[s] de production des effets dans les sciences empiriques ». (105) Il faut se rendre à l'évidence pour la même raison que précédemment : « le mouvement dialectique ne fournit pas d'inférences proprement dites, c'est-à-dire de passage nécessaire et univoque d'un énoncé à un autre... » La contradiction dialectique, par exemple, n'a pas la rigueur ni l'univocité formelles exigibles pour être « un moteur d'inférence », et s'il advient qu'elle se montre d'une « apparente fécondité », c'est encore « qu'elle est orientée par un système occulte de contenus préalables » : dans la dialectique de la nature, on ne trouve en somme que ce que l'on apporte. « C'est pourquoi il n'est pas surprenant de constater la stérilité des prétendues applications d'une démarche dialectique au développement des sciences de la nature. » (106)

⁴⁸¹ GRANGER G.-G. (1994), *Formes, opérations, objets*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Mathesis (les textes composant ce volume datent pour la plupart des années 80-90, nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

Cette sévère critique des figures hégélienne et marxiste n'empêche pas G.-G. Granger de considérer la dialectique sous trois aspects favorables. 1) Considérer la dialectique comme « *une stratégie de connaissance objective* ». Granger pense que la dialectique n'est pas « constitutive » d'objets effectifs mais seulement « régulatrice » d'un dessein de connaître. (52) Nous remarquons immédiatement que cet aspect correspondrait à une de nos hypothèses de départ : le mode de coopération des travailleurs à la production de connaissances et aux transformations de la vie au travail et dans la cité. 2) Cette éventuelle pertinence stratégique se conçoit d'autant mieux qu'est « difficilement récusable » (344) l'existence d'une « dialectique interne » dans le développement des concepts et des savoirs, comme l'atteste l'histoire des mathématiques. (108) Par dialectique, on entend ici « *le mouvement de restructuration d'un système de concepts qui résout des contradictions et des tensions internes, quand ce mouvement n'est pas réductible à la déduction réglée de conséquences à partir de propositions déjà posées* ». (343) 3) La contradiction dialectique trouve une large application non seulement dans l'histoire des sciences mais dans l'histoire tout court comprise comme analyse de *conjonctures* – conjonctions singulières dans l'unité d'une situation de ce qui se passe à divers niveaux de la structure sociale : « une situation, du point de vue de l'analyse conjoncturelle, c'est essentiellement un nœud de contradictions ». (340)

En quoi se vérifierait, selon Granger, que la dialectique concerne de manière élective « les modes de changement des faits humains » par opposition aux « faits de nature ». (107) Car les faits humains seraient en somme les seuls où la contradiction dialectique ne saurait être récusée pour anthropomorphisme, étant elle-même, mais là seulement, dimension constituante de la réalité qu'il s'agit de penser.

Pour en terminer avec ce point, nous notons que les travailleurs nés dans les années 50 et 60 et qui ont débuté leur carrière vers 1980 comme l'auteur de cette thèse, sont arrivés dans des entreprises avec un taux de syndicalisation honorable et un Parti communiste qui pesait 25 % aux élections dans l'union de la gauche. Depuis 20 ans la bataille faisait rage entre Roger Garaudy qui portait une vision humaniste de la dialectique proche de Hegel, et Louis Althusser qui faisait de la dialectique une science des contradictions.⁴⁸² Lucien Sève quant à lui s'essayait sur le terrain spécifique de la psychologie, pour partie en réaction des publications d'Althusser : « L'interprétation antihumaniste, au sens théorique, qui y est donnée du Capital, et par là de tout le marxisme, apportait à certaines thèses de mon manuscrit une confirmation éclatante, à d'autres un contradiction radicale, à toutes une exigence d'approfondissement. »⁴⁸³

⁴⁸² Entretien avec Renato di Ruzza le 24 octobre 2016.

⁴⁸³ SÈVE L. (1974), *Marxisme et théorie de la personnalité*, Paris, Éditions sociales, coll. Terrains, p. 10.

Ces disputes où chacun espérait convaincre la terre entière et un peu plus, n'ont pas beaucoup profité aux travailleurs et aux citoyens. C'est pourquoi, nous terminerons cette partie en adoptant la présentation de *Je, Sur l'individualité*⁴⁸⁴, il y a 30 ans en cette année 2017, par 8 auteurs qu'on annonçait dans l'ouvrage comme marxistes, Michèle Bertrand, Antoine Casanova, Yves Clot, Bernard Doray, Françoise Hurstel, Yves Schwartz, Lucien Sève et Jean-Pierre Terrail : « *Être marxiste ce n'est pas choisir l'objet contre le sujet, l'histoire contre le biographique, le matériel contre le symbolique, mais au contraire les comprendre en se plaçant du point de vue de la pratique humaine, cette activité inséparablement objective et subjective.* » L'ouvrage s'ouvrait en rappelant cette citation célèbre de Marx que nous aurons à l'esprit à tout instant : « *L'histoire sociale des hommes n'est jamais que l'histoire de leur développement individuel.* »

2.2. - CRITIQUE DE L'EXPOSITION DES CONTRADICTIONS

Le développement historique doit attirer notre attention sur plusieurs éléments qu'il s'agit d'exposer avant d'aborder la dialectique marxienne dont l'étude nous a montré à quel point elle était complexe.

Antonio Gramsci l'avait déjà bien repéré : « *On sent que la dialectique est quelque chose de très ardu, de très difficile, dans la mesure où penser dialectiquement, c'est aller contre le sens commun vulgaire qui est dogmatique, avide de certitudes péremptoires et qui dispose de la logique formelle comme mode d'expression.* »⁴⁸⁵

1. Si nous cherchons à savoir comment théoriser à partir d'un récit de vie, ce n'est pas pour un supplément d'âme en faveur du parcours d'un travailleur. Tout autrement, les questions qui se posent sur une trajectoire de vie renvoient nécessairement à la destinée d'un homme et donc à : qu'est-ce qu'un homme ?⁴⁸⁶ Qu'est-ce que cela peut bien signifier quand un homme passe son temps à travailler ou s'occuper de ses congénères, alors qu'il se sait mortel. Nous pourrions penser qu'à son insu, il recherchait en philosophe à atteindre la sagesse et que ces voies lui semblaient les meilleures pour prendre un chemin de vérité. Nous pourrions alors adopter la définition de la sagesse existentielle telle que l'entend la philosophe Marie-José Mondzain : « *Nous appelons sagesse existentielle tout acte d'interprétation et d'adaptation qui choisit de ne jamais séparer la pensée de la vie, ni le concept, de la chair qui le manifeste. Elle*

⁴⁸⁴ BERTRAND M. et al. (1987), *Je, Sur l'individualité, Approches pratiques / Ouvertures marxistes*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Théorie.

⁴⁸⁵ GRAMSCI A. (1959), *Œuvres choisies*, Paris, Éditions sociales, p. 139.

⁴⁸⁶ Cf. CONCHE M. (2014), *Le sens de la philosophie*, Paris, Éditions les Belles Lettres, Coll. Encre marine, p. 11-15.

est toujours exemplaire par la méthode, jamais par le contenu de ce qu'elle fait ou décide circonstanciellement. »⁴⁸⁷ Un corps d'expérience nous donne accès à un vécu, un réel, à ce qui reste du développement d'activités diverses durant une partie de vie. Mais nous pourrions dire avec Clément Rosset⁴⁸⁸ que les événements qui sont rapportés ne sont pas forcément les « bons », car celui qui aurait le droit de se dire véritablement réel est justement celui qui n'a pas eu lieu, étouffé avant de naître par son double. L'événement réel sera toujours « l'autre du bon ». Le récit ne nous rapporte donc pas que des faits intangibles. Il dit les essais, les envies, les erreurs, les renoncements, ce qu'on peut entendre et ce qui ne voudrait pas être su, mais s'immisce entre les mots. Il y avait des contradictions dans le réel de chaque activité, elles se retrouvent pour certaines dans le texte. Et l'écrit en produit aussi de nouvelles.

2. Par rapport aux problèmes que posent les contradictions, il y a plusieurs voies possibles. Tout d'abord, il y a des acteurs qui ont des intérêts économiques à donner l'illusion que la vie n'est qu'une alternance entre des désirs sur lesquels ils interviennent avec de plus en plus d'efficacité et des actes d'achats qui sont facilités au maximum. Ce monde fait beaucoup d'efforts pour ignorer et masquer la réalité des relations humaines, la caricaturer, la rendre ennuyeuse et réservée aux intellectuels ou aux anormaux. Un deuxième ensemble est constitué par des penseurs qui ont manifesté aussi loin que nous ayons des écrits pour en attester, un intérêt pour cette dualité dans la réalité. À la lumière de ce que nous avons pu voir précédemment avec Héraclite, la dialectique est née de ce constat qui sera partagé par beaucoup de philosophes au fil des siècles. Mais ce questionnement permanent aura pour conséquence de différencier une troisième posture qui sera de réserver l'ordonnement de ce chaos ou ce désordre, aux dieux, à Dieu, ou à des « puissances supérieures » capables de donner du sens à ce qui en semble dépourvu. Cette permanence d'une séparation entre le domaine de la pensée et celui de l'action, n'est pas réservée à la religion mais aussi au Kant de l'entendement qui se perpétue après les Lumières. L'entendement se prend ainsi pour un absolu alors qu'il n'est qu'une puissance limitée aux apparences, qui persévère dans ses déterminations. En rester à l'entendement, c'est en rester au momentané et au provisoire attaché aux antinomies. La quatrième voie est celle de Hegel qui a eu le génie de donner à la dualité un troisième terme qui est la recherche de l'unité. Il a dans la *Phénoménologie de l'esprit* cette belle formule « *Il faut arracher le voile de la vie substantielle et l'élever à la plus haute lucidité.* »⁴⁸⁹ Pour cela, il faut définir autrement que par le passé la raison elle-même. La raison sera avec Hegel un mouvement

⁴⁸⁷ MONDZAIN M.J. (1996), *Image, icône, économie, Les sources byzantines de l'imaginaire contemporain*, Paris, Éditions du Seuil, coll. L'ordre philosophique, p. 69.

⁴⁸⁸ ROSSET C. (1984), *Le réel et son double*, Paris, Gallimard, Coll. Folio/Essais, p. 46-47.

⁴⁸⁹ Cité par LEFEBVRE H. (1940), *Le matérialisme dialectique*, op. cit., p. 9.

de pensée qui discute, ébranle, dissout les affirmations particulières et les contenus limités, passe de l'un à l'autre et tend à les dominer « *C'est ainsi que la dialectique, rapport immédiat de la pensée avec le contenu divers et changeant, ne reste plus hors de la logique. Elle s'intéresse à la logique qu'elle transforme en se transformant. Elle devient la vie, le mouvement interne de la pensée, contenu et forme à la fois.* »⁴⁹⁰ Il n'y aurait pas un seul objet où l'on ne puisse trouver une contradiction, c'est-à-dire deux déterminations opposées et nécessaires « *Un objet sans contradiction n'étant qu'une abstraction pure de l'entendement qui maintient avec une sorte de violence l'une des déterminations et dérobe à la conscience la détermination opposée qui contient la première*⁴⁹¹. » C'est l'apport de Hegel de situer les contradictions comme un rapport entre les déterminations, le positif et le négatif, deux faces d'un même mouvement, conflit nécessaire qui produit un moment nouveau dans le contenu et dans la forme de la pensée. Nous pourrions ainsi poursuivre et varier dans une sorte d'ivresse hégélienne à laquelle peu d'auteurs ont échappé. La philosophie a ce travers d'adorer philosopher sur son propre discours. C'est pourquoi Marx saura donner une méthode à la dialectique, non seulement en lui remettant les pieds sur terre avec le matérialisme, mais aussi la mettant en pratique par une *Critique de l'économie politique* avec *Le Capital*.

3. Nous avons pu mesurer au travers de notre étude que les logiques hégélienne et marxienne ont produit de milliers de pages et de centaines de volumes pour produire ce paradoxe d'une théorie de la réalité dont l'objet est la vie quotidienne et qui peine pourtant à se rendre accessible, alors que toute pensée se meut parmi les contradictions. Merleau-Ponty le dit clairement à propos du symbolisme :

*L'orthodoxie marxiste se contente de juxtaposer les choses et les rapports entre personnes, d'ajouter à la dialectique une dose de naturalisme qui, mesurée soit-elle, la décompose aussitôt, de situer dans l'objet, dans l'être, ce qui est bien le moins capable d'y résider, la dialectique. Marx avait mis à l'ordre du jour le problème d'une dialectique ouverte et qui ne fût pas fondée dans l'éternel sur une subjectivité absolue.*⁴⁹²

Nous avons souvent noté qu'après de longs développements sur de subtiles mais ennuyeuses disputes d'écoles et de pouvoir qui ont hanté le XXe siècle, la question de la nature des contradictions ne faisaient pas l'objet de travaux à la façon de la rhétorique, ou pour le dire ainsi que la discipline est nommée aujourd'hui : sciences de l'argumentation. Pour ce qui est du discours, depuis Aristote et Cicéron et aujourd'hui avec Michel Meyer (*Principa*

⁴⁹⁰ Ibidem, p. 9.

⁴⁹¹ Ibidem, p. 10.

⁴⁹² MERLEAU-PONTY M. (1955), *Les aventures de la dialectique*, op. cit., p. 94.

*Rhétorica*⁴⁹³) ou Chaïm Perelman et Lucie Olbrechts-Tyteca (*Traité de l'argumentation*⁴⁹⁴), les ouvrages de fond ou de vulgarisation ne manquent pas (Philippe Breton, *Convaincre sans manipuler*⁴⁹⁵) sur les cadres de l'argumentation et les techniques argumentatives du discours. Ainsi, la structure du discours dans l'art de persuader et de convaincre, a été parfaitement stabilisé par ses différents temps de développement avec l'ouverture (*exorde*), l'exposé de l'opinion (*narratio*), l'argumentation (*confirmatio*), et enfin une dernière partie avec une synthèse et proposition (péroraison). Mais cette discipline n'en reste pas à l'ordre de l'argumentation dans le discours. Des techniques argumentatives font également l'objet de traités⁴⁹⁶, en décrivant les formes de construction ou les figures de style.

Ce n'est pas prendre un grand risque que d'affirmer qu'il n'y a rien d'équivalent en ce qui concerne la dialectique. Nous avons été amenés au fil de cette étude à penser que la question des contradictions n'était pas suffisamment traitée, et surtout traitée en amont de toute réflexion. Pour parvenir à cela, il nous faut réfléchir non pas aux philosophes successifs qui ont mis en lumière le phénomène contradictoire, mais pourquoi s'est formée la contradiction avec cette espèce animale qu'est l'*Homo sapiens*, et pas avec une autre. Pour le dire autrement, la dialectique telle qu'elle est présentée habituellement essaie de dire ce qui est obscur chez Hegel ou que Marx n'a pas dit, alors que nous aurions plutôt tendance à entendre avec plaisir par philosophie ce qui correspond à notre démarche pratique de connaissance « *une redistribution ininterrompue de propositions rebelles à toute évidence.* »⁴⁹⁷ Ainsi, la couverture de l'ouvrage de Mondzain, *Homo spectator*, est la reproduction d'une main sur la paroi de la grotte Chauvet découverte en Ardèche le 18 décembre 1994, datant de plus de trente mille ans et à ce titre un des plus anciens vestiges graphiques de l'humanité. La fabrication dans ce lieu, de ce faire-voir, par un *Homo faber* met en scène une fabrique de signes où les outils sont la bouche pour projeter l'encre rouge, la main qui fait de l'image représentée le négatif de la réalité que l'auteur imagine comme des opérations de séparation et donc d'altérité car elle crée de fait un spectateur.⁴⁹⁸

La voilà donc la séparation originelle et en prenant cette manifestation en exemple, nous pouvons comprendre tout d'un coup qu'une contradiction n'est pas au départ une opération conceptuelle, mais bien un phénomène en rapport avec le corps humain tout entier. L'acte de

⁴⁹³ MEYER M. (2008), *Principia Rhétorica, Une théorie générale de l'argumentation*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Ouvertures.

⁴⁹⁴ PERELMAN C., OLBRECHTS-TYTECA L. (2008), *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, Coll. UB lire Fondamentaux.

⁴⁹⁵ BRETON Ph. (2008), *Convaincre sans manipuler, Apprendre à argumenter*, Éditions la Découverte.

⁴⁹⁶ Cf. PERELMAN C. (2002), *L'empire rhétorique, Rhétorique et argumentation*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Bibliothèque d'histoire de la philosophie.

⁴⁹⁷ MONDZAIN M.J. (2013), *Homo spectator, Voir, faire voir*, Montrouge, Bayard Éditions, p. 12.

⁴⁹⁸ Ibidem, p. 32-36.

cet homme dans la grotte dit à peu près tout de ce que peut être la contradiction entre l'agir et sa représentation sur la paroi de la grotte. L'agir correspond à la logique de cet homme tel que l'imagine Mondzain lorsqu'il va dans les ténèbres. La représentation elle, n'est plus uniquement sous son contrôle dès lors qu'il retire sa main, elle a une naissance et une vie qui s'ancrent différemment dans une autre histoire, à laquelle des spectateurs vont contribuer. Dans ce double mouvement, Mondzain rappelle comme nous l'a appris Leroi-Gourhan « *c'est en plaçant la pensée dans le corps et dans les gestes de ce corps que l'homme qui naît à l'humanité invente la vie des choses en leur absence. Le retrait d'où peuvent naître le regard et la parole est d'abord un geste du corps.* »⁴⁹⁹ Il n'est peut-être pas inutile de dire autrement combien cette évocation est explicite sur de nombreux plans. Premièrement elle rend concrète la contradiction quand la lecture d'un nombre conséquent d'ouvrages de marxien nous laissait dans une incapacité assez décourageante durant des mois. Dans un deuxième et même mouvement, notre lointain ancêtre nous montre en quoi l'activité quotidienne est la négativité par cette main peinte sur la roche, que nous pouvons voir comme par un passé récent, le négatif de la photographie avec la technique argentique. Une troisième approche nous permet de concevoir le rapport entre la négativité de l'action et l'aspect positif dans la représentation créée qui perdure sur la roche comme signe détaché de l'action trente mille ans après la mort de l'artiste. La quatrième réflexion est le mouvement du négatif et du positif qui constitue un objet nouveau de pensée, différent de l'action et de la représentation, avec l'*Homo spectator* :

*Faire une image, c'est mettre au monde l'homme comme spectateur. Être un humain, c'est produire la trace de son absence sur la paroi du monde et se constituer comme sujet qui ne se verra jamais comme un objet parmi les autres mais qui voyant l'autre lui donne à voir ce qu'ils pourront partager : des signes, des traces, des gestes d'accueil et de retrait. Faire une image, c'est donner à voir un autre, fût-ce à soi en tant que sujet séparé de soi, la trace des retraits successifs, donc des mouvements ininterrompus.*⁵⁰⁰

Redisons-le : L'*Homo spectator* est l'unité, la totalité, mais il n'est pas séparable de ce qui lui a donné naissance, l'action négative de la peinture rouge que fait le sujet et la représentation positive qui est l'objet. Cet artiste de la grotte Chauvet est un auteur, son œuvre c'est en fait le spectateur, bien plus que la main « *Le visible suppose l'altérité, telle est ici la leçon de l'image* ». ⁵⁰¹

L'exercice didactique peut se conclure par Marx pour ajouter encore à la compréhension de cette main dans la grotte Chauvet. La dialectique vaut dans un sens quand une séparation

⁴⁹⁹ Ibidem, p. 15.

⁵⁰⁰ Ibidem, p. 45.

⁵⁰¹ Ibidem, p. 60.

nous instruit sur les contradictions, mais dans l'autre aussi car nous regardons cet événement depuis notre XXI^{ème} siècle :

*L'anatomie de l'homme est une clef pour l'anatomie du singe. Ainsi, les indications qui font signe, chez les espèces animales subordonnées, vers le supérieur ne peuvent être comprises que si l'on connaît déjà le supérieur. [...] La religion chrétienne ne fût capable de contribuer à la compréhension objective de mythologies antérieures qu'à partir du moment où fut achevée à un certain degré, pour ainsi dire en puissance, son autocritique. C'est ainsi que l'économie bourgeoise ne parvint à comprendre les économies féodales, antiques, orientales, qu'à partir du moment où débuta l'autocritique de la société bourgeoise.*⁵⁰²

2.3. - CRITIQUE DE LA DIALECTIQUE HEGELIENNE

La question des contradictions étant mieux appréhendée, nous pouvons reprendre le principal moteur de la pensée de Hegel, le mouvement qu'il appellera lui-même la dialectique, comme explication du réel :

*Mais cette logique ne suffit pas pour que surgisse devant nous la multiplicité infinie des transformations, des nouveautés, des créations possibles de l'être ou de la pensée ; mais en même temps, la dialectique donne le rythme de ces nouveautés. Elle énumère les étapes que suit nécessairement toute création, toute transformation, y compris (et surtout) lorsque cette transformation s'accomplit librement. Pour mieux comprendre cela, et tout le sens du procès dialectique chez Hegel, il faut maintenant entrer plus avant dans le détail de cette logique.*⁵⁰³

Plus avant, c'est déclinier comment Hegel explique et articule les différentes allures de l'être dans un processus, sachant que pour nous, la dialectique n'est pas un système théorique mais une pratique du développement des contradictions. En fait, l'analyse des contradictions par la dialectique n'a de sens au travers des différentes allures de l'être que par l'activité que développe un sujet au cours de l'analyse. La théorie dialectique est du même coup une théorie de la pratique.

L'être en-soi⁵⁰⁴ L'en-soi, être en devenir.

Tantôt l'être de la pensée ne semble pas faire problème, tantôt la pensée est saisie au travers de ce qu'elle n'est pas. Ce balancement de l'être au néant et du néant à l'être, ce roulis entre l'immédiateté et la médiation, entre l'affirmation et la négation, ne survient pas seulement lorsqu'on médite sur le problème du commencement en philosophie. Il surgit toutes les fois que, croyant saisir un objet,

⁵⁰² MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, Paris, Les Éditions sociales, Coll. Grande édition Marx et Engels (GEME), p. 52-53.

⁵⁰³ TIMMERMANS B. (2003), *Hegel*, Paris, Société d'éditions les belles Lettres, Coll. Figures du savoir N° 19, p. 20-21.

⁵⁰⁴ Ibidem, p. 18-22.

on se rend compte que lui-même est en mouvement, en devenir, embarqué dans quelque processus.

L'être-là⁵⁰⁵ (Dasein). Premier négatif.

La clé, ici, réside dans l'exigence même dont la question est porteuse : voilà que pour progresser, on demande davantage de détails, plus d'informations, plus de déterminations. Ainsi la notion de devenir, qui semblait jusqu'à présent reposer entièrement dans la calme unité de l'être (tout ce qui est, devient), apparaît maintenant comme requérant la détermination plus précise de ce qui est : un changement n'est perceptible que si on parvient à saisir ce qui a changé, là où ça a changé.

L'être pour-soi⁵⁰⁶ Seconde négation / Négation de la négation.

En passant de l'être-là à ce que Hegel appelle l'être-pour-soi, il s'agit de nier l'immédiateté qui caractérisait à la fois l'être-en-soi et l'être-là. L'être-pour-soi (Fürsichsein) est l'être qui s'extrait, se sépare, s'isole des autres êtres. [...] J'ai dit qu'il ne fallait pas voir cette opération du pour-soi comme quelque chose de trop mystérieux. En effet, en tant que mise à distance d'un objet donné, le pour-soi, dirait Kant, est simplement un autre nom de la réflexion.

L'être en-soi-pour-soi⁵⁰⁷ (Aufhebung). Dépassement / Sursomption.

Nous atteignons maintenant la singularité concrète des choses parce qu'est venu s'intercaler le vide de la « mise à distance » ou, comme le dit Hegel, la négativité « absolue » ou « seconde ». Bien sûr, cette réalité concrète et singulière ne se réduit pas au vide ou à la négativité. Aussi faut-il retourner, revenir au flux immédiat des choses, mais forts, cette fois, de la libre médiation qui a permis d'en comprendre la nécessité. Alors seulement les déterminations qui passaient sans cesse dans leur opposé trouveront leur unité. Hegel n'appelle pas cela la synthèse, mais l'Aufhebung, qu'on traduit généralement par « dépassement ».

Le schéma ci-dessous⁵⁰⁸ qu'il faut lire suivant la numérotation de 1 à 4, présente les principales étapes de la dialectique.

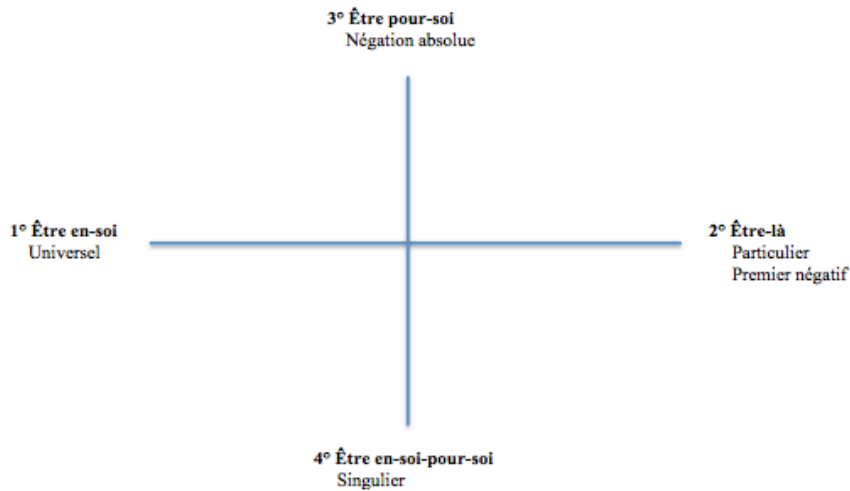
⁵⁰⁵ Ibidem, p. 22-26.

⁵⁰⁶ Ibidem, p. 26-37.

⁵⁰⁷ Ibidem, p. 37-41.

⁵⁰⁸ Ibidem, p. 42.

Figure 7



Nous pouvons comprendre à la lumière de ce schéma, à la fois la reconnaissance qui est due à Hegel d'avoir fait sortir la dialectique de son l'impasse dualiste de Kant avec l'entendement. Mais nous pouvons aussi entendre de ses successeurs, Marx principalement, d'avoir laissé le ternaire dans un mysticisme qui ne devait pas donner prise à la moindre velléité pratique. Nous comprenons parfaitement que les définitions de l'être en-soi, de l'être-là, de l'être pour-soi et de l'être en-soi-pour-soi, ainsi que le schéma ci-dessus, sont intellectuellement concevable et nous en projetons une signification qu'exprime assez bien Adorno à notre sens dans un paradoxe : « *Hegel voulut une philosophie sans forme détachable, sans méthode manipulable indépendamment de la chose, et procéda pourtant de façon méthodique.* »⁵⁰⁹ La dualité et le mouvement vers le ternaire apparaissent dans un processus qui est certes très complexe, mais assimilable par un apprentissage progressif et une alternance entre théorie et pratique. Par contre, nous pensons que la négation de la négation est a minima discutable. C'est ce que ne manque pas de faire Adorno dans sa critique de la négation positive. Cette notion fût empruntée à cette mathématique contre laquelle Hegel réagit d'habitude de façon caractéristique.⁵¹⁰ Nous prenons le risque de suivre Adorno quand il laisse entendre que la négation de la négation serait un tour de passe-passe, parce que ce savoir n'est plus du tout celui de l'objet.⁵¹¹ Car nous n'oublions pas en chemin la visée épistémologique de la dialectique, qui est bien de produire des connaissances sur le réel, donc de s'abstraire de la réalité avec l'aide indispensable de processus. Il faut donc, au final, que les explications et les schémas renvoient à des aspects tangibles. Avec notre objectif méthodologique, nous conservons donc conserver

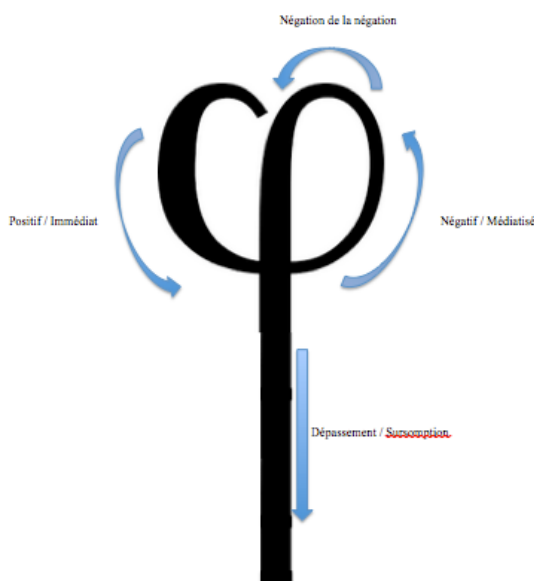
⁵⁰⁹ ADORNO W. A. (2003), *Dialectique négative, op. cit.*, p. 179.

⁵¹⁰ Ibidem, p. 195.

⁵¹¹ Ibidem, p. 198.

dans notre *template* le mouvement dialectique de Hegel. Nous verrons plus loin que Marx en reste au ternaire lorsqu'il déploie des contradictions dans son œuvre.

Figure 8



Lukacs voit une ligne de rupture au niveau du problème de la réalité et de l'unité du processus historique⁵¹² :

Marx reproche à Hegel de n'avoir pas réellement surmonté la dualité de la pensée et de l'être, de la théorie et de la praxis, du sujet et de l'objet ; il reproche à sa dialectique, en tant que dialectique intérieure réelle du processus historique, d'être une simple apparence ; il lui reproche de n'avoir pas dépassé Kant justement sur ce point décisif ; il reproche à la connaissance hégélienne d'être simplement une connaissance au sujet d'une matière – en soi d'essence étrangère – et non pas une « confession » de cette matière qu'est la société humaine.

Cependant, si nous devons veiller à ne pas sombrer dans le mysticisme de l'obscur Hegel, il ne faut pas oublier les points capitaux de son apport, comme l'a souvent fait Marx par ailleurs. Nous devons toujours trouver dans la réalité sociale deux termes, le positif immédiat et le négatif médiatisé, bien que souvent l'un des deux seulement ne nous sera visible dans la vie quotidienne.

Nous pouvons reprendre la description de Lucien Sève⁵¹³ :

Ces deux termes ne sont rien en dehors de leur relation. Point crucial pour la philosophie : toute chose a pour fond un rapport, et le rapport, un procès, dont la chose est la sédimentation. Aussi bien, la contradiction n'est-elle pas le face à face statique de deux termes. Le positif pose la différence qu'il recèle, et par là le négatif ;

⁵¹² LUKACS G. (1960), *Histoire et conscience de classe, Essais de dialectique marxiste*, op. cit., p. 35-36.

⁵¹³ SÈVE L. (1998), « Nature, science, dialectique : un chantier à rouvrir », dans Sève L. (coordination de), *Sciences et dialectiques de la nature*, Paris, La Dispute/SNÉDIT, P. 42.

le négatif, en tant que son autre, pose à son tour, par une « négation redoublée », l'unité des deux, et dissout la contradiction en rétablissant le positif, initialement l'immédiat, mais cette fois à titre de résultat incluant tout le procès.

Pour reprendre l'ensemble de ce mouvement dialectique, nous pouvons suivre une fois encore Henri Lefebvre⁵¹⁴ :

Elle naît de et dans les conflits – dans les lieux qu'ils déterminent et désignent, dans la distance qui persistent entre les termes, dans le creux orageux, dans l'espace intermédiaire qui persiste, celui du rapport conflictuel. Après quoi, une fois surgie, la pensée restitue et situe ce dont elle sort. Sans abolir. Sans « élever » au sens hégélien. Sans « précipiter par le fond » son lieu de naissance. Elle fait apparaître autrement ce dont elle naît et sort, lieux, termes, temps, espaces. Pourquoi ne pas dire que la pensée naît de la vie et de la mort affrontées, confrontées ? Dans leur intervalle ? De la brisure de la vie par la mort ? De la victoire perpétuelle de la vie sur la mort ?⁵¹⁵

Comment dire mieux que Lefebvre ? « Penser, ce n'est pas séparer, pas davantage fusionner et confondre ; ce n'est pas réduire ; c'est d'abord discerner ce qui se donne dans et pour un tout – rassembler ce qui apparaît comme disjoint – et restituer ce que la réduction a d'abord écarté.⁵¹⁶ »

La dialectique naturelle de Hegel deviendra chez Karl Marx une dialectique matérialiste par le célèbre retournement qu'il lui fait subir en la remettant sur ses pieds. Nous avons cité dans le chapitre 5.7 - Critique de la vie quotidienne, les premières lignes du passage sur ce sujet dans sa *Postface de la deuxième édition allemande de 1873*. Il convient de citer maintenant l'ensemble du passage dans lequel Marx soumet la dialectique à cette réélaboration⁵¹⁷ :

Dans son fondement, ma méthode dialectique n'est pas seulement différente de celle de Hegel, elle est son contraire direct. Pour Hegel, le processus de la pensée, dont il va jusqu'à faire sous le nom d'Idée un sujet autonome, est le démiurge du réel, qui n'en constitue que la manifestation extérieure. Chez moi, à l'inverse, l'idéal n'est rien d'autre que le matériel transposé et traduit dans la tête de l'homme.

J'ai critiqué le côté mystificateur de la dialectique hégélienne il y a près de 30 ans, à une époque où elle était encore à la mode. Mais, au moment même où je rédigeais le premier volume du capital, les épigones grincheux, prétentieux et médiocres qui font aujourd'hui la loi dans l'Allemagne cultivée se complaisaient à traiter Hegel comme le brave Moses Mendelssohn avait, du temps de Lessing, traité Spinoza, c'est-à-dire en « chien crevé ». Aussi me suis-je ouvertement déclaré disciple de ce grand

⁵¹⁴ LEFEBVRE H. (1985), *Qu'est-ce que penser ?*, Paris, Éditions Publisud.

⁵¹⁵ Ibidem, p. 122.

⁵¹⁶ Ibidem, p. 124.

⁵¹⁷ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre 1*, op. cit., p. 9-18.

penseur et même, dans le chapitre sur la théorie de la valeur, j'ai eu la coquetterie de reprendre ici et là sa manière spécifique de s'exprimer. La mystification que la dialectique subit entre les mains de Hegel n'empêche aucunement qu'il a été le premier à en exposer les formes universelles de mouvement de façon globale et consciente. Chez lui elle est sur la tête. Il faut la retourner pour découvrir le noyau rationnel sous l'enveloppe mystique. ⁵¹⁸

2.4. - LA DIALECTIQUE MATERIALISTE

La dialectique matérialiste propose de tenir le changement pour *donné* et la stabilité apparente comme ce qui a besoin d'être expliqué.⁵¹⁹ En avançant du tout vers les parties, il ne faut certainement jamais oublier que Marx nous propose un double but : « *découvrir comment une chose fonctionne ou survient, tout en améliorant simultanément sa compréhension du système dans lequel elle peut précisément fonctionner ou survenir ainsi* ». (27). Rolland utilisait Maigret pour faire comprendre et illustrer la démarche abductive qu'il préconisait aux étudiants pour approcher les situations de travail : « Marx ne déduit pas le fonctionnement du capitalisme du sens des mots ou des exigences de ses théories, mais comme tout bon savant il cherche à découvrir ce qu'il en est réellement. » (33). L'approche dialectique de Marx se fait par quatre sortes de relations et par cette étude, par l'attention portée dans chaque cas à l'élément de la paire qui est couramment le plus négligé, il peut arriver à des descriptions détaillées de phénomènes spécifiques sans se perdre dans une vision unilatérale (27) :

1) Identité/différence. *La relation traite des diverses qualités que l'on examine à sa lumière comme données, l'interpénétration des contraires aura pour base la reconnaissance que toute chose apparaît et fonctionne suivant les conditions qui l'entourent. Le fait de reconnaître que les choses apparaissent de façon très différente selon les personnes qui les regardent, joue un rôle très important dans la pensée dialectique.* (28)

2) Interpénétration des contraires. *Cette notion aide Marx à comprendre qu'aucune chose – événement, institution, personne ou procès – n'est simplement et seulement ce qu'il semble être en un point particulier du temps et de l'espace, c'est-à-dire située au sein d'un certain ensemble de conditions. Perçues d'une autre manière ou par d'autres personnes, ou les voir dans des conditions profondément changées, peut produire des conditions ou des effets non seulement différents mais exactement contraires.* (28)

⁵¹⁸ Ibidem, p. 16.

⁵¹⁹ OLLMAN B. (2005), *La dialectique mise en œuvre, Le processus d'abstraction dans la méthode de Marx*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Mille Marxismes, p. 16. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

3) *Quantité/qualité*. Relation entre deux moments différenciés du temps, moments antérieurs et postérieurs, englobant à la fois la croissance ou la décroissance et ce vers quoi elle mène. Initialement, le mouvement prend la forme d'un changement quantitatif. À un certain point – différent pour chaque processus étudié – une transformation qualitative se produit, qui se manifeste par un changement d'apparence et/ou de fonction. (29)

4) *Contradiction*. Marx la comprend comme le développement incompatible d'éléments différents au sein de la même relation, c'est-à-dire entre des éléments qui sont en même temps dépendants les uns des autres. La contradiction offre le moyen optimum pour rassembler des trajectoires de développement qui ne se recoupent pas seulement dans des rapports de soutien mutuel, mais se font constamment obstacle, se minent, et interfèrent les unes avec les autres. Contrairement au sens commun où la notion de contradiction s'applique aux idées sur les choses et non aux choses elles-mêmes, elle permet à Marx de penser avec justesse les mouvements organiques et historique du mode de production capitaliste, de saisir comment ils s'affectent et évoluent ensemble depuis leurs origines dans la féodalité jusqu'à ce qui se trouve juste au-delà de notre horizon. Alors que les penseurs non-dialectiques sont sans cesse à la recherche d'une cause extérieure au problème étudié, les penseurs dialectiques attribuent la responsabilité de tout changement aux contradictions internes du système ou des systèmes dans lesquels il se produit. Autrement dit, le destin du capitalisme est scellé par ses propres problèmes, qui sont des manifestations internes de son fonctionnement. (30-31)

Il est clair que Marx ne serait pas arrivé à sa compréhension du capitalisme sans la dialectique matérialiste, que sans une bonne maîtrise de cette méthode, le monde actuel des activités humaines nous serait incompréhensible. Le système capitaliste ne peut être compris qu'au moyen d'une étude de ses parties spécifiques dans leurs interconnexions. Il est à noter que les penseurs dialectiques ont trop tendance à passer trop vite au résultat, alors que nous avons vu précédemment combien Marx avec pris le temps de comparer ses hypothèses et les données sociales ou économiques de nombreux pays, portant ainsi une grande attention aux médiations complexes dans l'espace et le temps qui forment les articulations de tout problème. (32-33)

La dialectique nous oblige toujours à nous demander quels changements sont en cours, quels changements sont possibles. (34) Une compréhension dialectique des rôles auxquels la société nous conditionne, des limites et des possibilités également nécessaires qui constituent le présent, nous fournit l'occasion de faire des choix conscients et intelligents. C'est ainsi que « *la connaissance de la nécessité inaugure les commencements de la liberté réelle.* » (35) Ce dernier passage de la vision marxienne de Ollman nous indique un chemin essentiel pour la méthode que nous proposerons en fin de thèse. En effet, nous défendrons l'idée que la liberté

collective consiste à pouvoir faire des choix conscients et intelligents. Mais les imbrications sociétales et entrepreneuriales sont devenues si ténues et complexes, que des médiations sont indispensables afin de permettre ces choix démocratiques.

Nous suivrons donc Bertell Ollman quand il nous propose d'aborder la dialectique de Marx comme un processus d'abstraction, sachant que la réalité sera d'un seul tenant quand nous la vivons, et nous devons donc la morceler pour la penser ou la communiquer. Abstraire vient du latin « *abstrahere* » qui signifie « tirer de », tiré du tout étant perçu comme momentanément isolé de celui-ci :

Dans sa formulation la plus explicite sur ce sujet, Marx affirme que sa méthode part du « concret réel » (le monde tel qu'il se présente à nous) et procède au moyen de « l'abstraction » (l'activité intellectuelle qui consiste à décomposer le tout en unités mentales grâce auxquelles le penser) pour produire le « concret pensé » (le tout reconstitué et maintenant compris qui est présent à l'esprit).⁵²⁰ Le concret réel est simplement le monde dans lequel nous vivons, dans toute sa complexité. Le concret pensé est la reconstruction de ce monde par Marx dans les théories de ce qui devait s'appeler le « marxisme ». La voie royale qui mène à la compréhension passe de l'un à l'autre par le processus d'abstraction. Il est important de souligner que Marx n'a jamais utilisé d'autre catégorie pour résumer sa méthode. (40)

Quiconque a été amené à questionner une personne sur son activité, a tout de suite pu mesurer combien la verbalisation de celle-ci ne coulait pas de source. Dès qu'il s'agit simplement de vouloir se faire une idée de l'activité de quelqu'un, nous serons d'abord confrontés à un problème. Ce sera le cas d'un analyste du travail ou d'un ergologue, d'un syndicaliste, mais aussi d'un manager qui doit organiser le travail d'un groupe pour réaliser une tâche. En ce sens, le récit *Un corps d'expérience* est une série d'abstractions d'activités vécues par Rolland. Et comme Marx a pu le faire, nous cherchons à abstraire à nouveau à partir de cette nouvelle réalité constituée par le texte. Il apparaît donc la notion de processus d'abstraction, et l'ouvrage d'Ollman nous conforte au passage dans nos efforts de recherche en nous indiquant « *Abstraire ainsi « l'abstraction », n'est ni facile ni évident, ce qui explique que peu de penseurs l'aient fait* ». (42)

Pour comprendre la pratique de la dialectique que met en œuvre Marx, Ollman note une difficulté supplémentaire dans l'utilisation de quatre sens différents de l'abstraction (42 à 44) :

Le premier et le plus important se réfère à l'activité mentale qui consiste à subdiviser le monde en représentations.

Le second se réfère aux résultats de ce processus de représentation, les parties elles-mêmes dans lesquelles la réalité a été divisée. C'est-à-dire que pour Marx comme

⁵²⁰ MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, op. cit., p. 48.

pour Hegel avant lui, « l'abstraction » fonctionne comme un nom et un verbe, le substantif renvoyant à ce que le verbe produit.

Le troisième sens désigne un sous-ordre de représentations mentales particulièrement inadéquates. [...] Prises dans ce troisième sens, les abstractions forment les unités de base de l'idéologie, les conséquences idéelles inévitables du fait que nous vivons et travaillons dans une société aliénée. Par exemple, la « liberté » est, selon Marx, une telle abstraction chaque fois que nous considérons les individus réels en dehors des « conditions réelles au sein desquelles ces individus entrent en contact. »

Le quatrième sens se réfère à une organisation particulière d'éléments dans le monde réel. Les abstractions de ce dernier sens existent dans le monde, et non comme les trois précédentes dans notre pensée. C'est ainsi que le travail, la marchandise, la valeur, l'argent, le capital, et autres structures produites par le capitalisme lui-même sont sujettes à être mal conçues d'entrée de jeu. Marx les appelle des « abstractions réelles ».

Malgré ces explications, il faut bien reconnaître que les pratiques d'abstractions ne s'éclairent pas immédiatement, et il faut bien reconnaître avec Ollman que « ... ceux qui souhaitent développer ces théories et les réviser, si nécessaire, ne reçoivent que bien peu d'aide lorsqu'ils essaient d'abstraire à la manière de Marx ». (45)

Nous pouvons bien avoir l'impression de progresser dans la compréhension dialectique par minuscules avancées, la pensée de géants tels que Marx, Hegel, Spinoza, ou Leibniz, ont en commun de croire que les relations qui s'assemblent pour former le tout s'expriment dans ce que l'on tient pour des parties⁵²¹, les manières particulières, dont les choses adhèrent entre elles, deviennent des attributs essentiels de ce qu'elles sont. (57) Pour abstraire avec la méthode de Marx, il faut appréhender un penseur qui construit son objet autant qu'il le trouve, ce que nous faisons depuis le début de cette écriture théorique. Mais c'est le lot de la plupart des travailleurs, qui ne sont jamais dans la situation de faire ce qu'on leur demande, mais de construire leur manière de faire tout en comprenant mieux ce qu'on leur demande. Donc, tout le monde abstrait, mais c'est la philosophie des relations internes qui rend l'abstraction plus aisée et permet à Marx d'acquérir un meilleur contrôle de ce processus.

Avec Bertell Ollman, nous allons maintenant analyser de plus près ce qui se passe réellement lorsque Marx abstrait, pour en dégager les résultats et les implications pour quelques-unes de ses théories majeures : « *En ajustant l'extension, le niveau de généralité et le point de vue, Marx fait apparaître ou disparaître les choses du champ de vision, améliore la*

⁵²¹ OLLMAN B. (2005), *La dialectique mise en œuvre, Le processus d'abstraction dans la méthode de Marx*, op. cit., p. 55. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

mise au point, passe d'un type de focalisation à l'autre, et se donne ainsi les moyens de voir avec plus de précision, de conduire son enquête avec plus de justesse, et de comprendre plus pleinement et d'une façon plus dynamique son objet d'étude. » (62)

1 - L'extension. Marx critique les économistes qui proposent des abstractions trop étroites quand il faut penser avec de larges abstractions pour penser de façon correcte un monde complexe constitué de relations internes. Il leur reproche aussi leur tendance à abstraire les processus uniquement d'après leurs résultats finals. Ainsi Ricardo abstrait une période trop courte pour ses notions d'argent et de rente. Mais il a également omis les relations sociales dans son abstraction de la valeur.⁵²² (63) Ainsi les économistes classiques s'évitaient hier de voir les contradictions dans les processus en ne traitant que les résultats, comme le management actuel dérive du monde réel du travail, en ne considérant plus la réalité qu'au travers des ratios et des nombres. « Ce n'est que lorsque des éléments apparemment différents sont saisis comme des aspects de la même unité que certains de leurs traits peuvent être abstraits sous forme de contradictions » (75-76), ce qu'Engels reprend dans l'Anti-Dühring :

Tant que nous considérons les choses comme en repos et sans vie, chacune pour soi, l'une à côté de l'autre et l'une après l'autre, nous ne nous heurtons certes à aucune contradiction entre elles. Nous trouvons là certaines propriétés qui sont en partie communes, en partie diverses, voire contradictoires l'une à l'autre, mais qui dans ce cas, sont réparties sur des choses différentes et ne contiennent donc pas en elles-mêmes de contradiction. Dans les limites de ce domaine d'observation, nous nous en tirons avec le mode de pensée courant, le mode métaphysique. Mais il en va tout autrement dès que nous considérons les choses dans leur mouvement, leur changement, leur vie, leur action réciproque l'une sur l'autre. Là nous tombons immédiatement dans les contradictions. Le mouvement lui-même est une contradiction ; déjà, le simple changement mécanique de lieu lui-même ne peut s'accomplir que parce qu'à un seul et même moment, un corps est à la fois dans un lieu et un autre lieu, en un seul et même lieu et non en lui. Et c'est dans la façon que cette contradiction a de se poser continuellement et de se résoudre en même temps, que réside précisément le mouvement.⁵²³

Ce passage dès le chapitre douzième *Dialectique, Quantité et qualité*, pourrait à lui seul, faire un programme à tous ceux, managers, syndicalistes, analystes, qui ont besoin, partant de l'activité d'individus ou de groupes, de savoir que faire des contradictions qui émergent et du mouvement qu'il y aurait lieu de percevoir tout autant que de susciter. Nous aurons à reprendre plus loin ce « *simple changement mécanique de lieu* » et nous verrons que ce changement opéré dans des conditions déterminées, reviendra à ce que nous pressentons de l'idée d'Engels, que

⁵²² MARX K. (1975), *Le Capital, Théories sur la plus-value*, Livre IV, t. 2, Éditions sociales, p. 183.

⁵²³ ENGELS F. (1977), *Anti-Dühring, (M.E. Dühring bouleverse la science)*, Paris, Éditions sociales, p. 150.

le changement de lieu permettra un travail de pensées idéelles ou individuelles vers de possibles élaborations collectives.

Marx constitue des couples de termes antagonistes qui deviendront à leur tour des analyseurs ou reprendra l'expression d'Ollman :

Parmi les classifications les plus connues que contiennent les travaux de Marx, on trouve l'articulation des forces et des rapports de production, de la base et de la superstructure, du matérialisme et de l'idéalisme, de la nature et de la société, des conditions objectives et subjectives, de l'essence et de l'apparence, une périodisation de l'histoire basée sur les différents modes de production, et la division de la société en classes (en particulier le clivage entre travailleurs et capitalistes) ». (66-67)

Ollman avance qu'un large consensus règne au sujet de ces termes antagonistes (67) :

1. Le premier terme de chaque paire détermine dans un certain sens le second.
2. Les frontières entre les termes sont dans chaque cas plus ou moins fixes et relativement faciles à établir.

Nous nous félicitons de constater une volonté très rare : les efforts d'Ollman dans son ouvrage pour partager une dialectique pratique, sans pour cela la vulgariser : « *L'abstraction de l'apparence est relativement facile à déterminer. C'est tout simplement ce qui nous frappe quand nous regardons l'objet ; c'est ce qui est à la surface, ce qui est évident.* » (68) En traçant minutieusement le chemin de la dialectique matérialiste, Ollman nous permet d'espérer prendre une voie similaire pour notre siècle :

Le but déclaré de Marx de saisir les choses comme elles sont et adviennent réellement, de tracer précisément la façon dont elles se produisent et de donner à ce processus d'émergence son juste poids dans le (ou les) système(s) au(x)quel(s) il appartient, Marx élargit ses abstractions [...] pour inclure la manière dont les choses se produisent comme faisant partie intégrante de ce qu'elles sont. (72)

2 – Les niveaux de généralité. Marx critique les économistes qui se contentent de traiter de la production en général quand ils essaient d'analyser ce qui se passe ici et maintenant. La critique de Marx vaut pour les commentateurs économistes d'aujourd'hui qui expliquent l'emploi à partir de la mondialisation. Ils tombent dans l'erreur trop commune de prendre le plus général pour le plus profond, et ils traitent des généralisations qu'ils ont tirées de l'examen de diverses formes spécifiques de production comme les vérités les plus importantes de toute société historique, et même comme la cause de phénomènes spécifiques à chacune d'elles. (80)

3 – Le point de vue. Marx pense que les travailleurs ont une bien plus grande chance de comprendre les rouages du capitalisme que les capitalistes eux-mêmes. (99) Leur avantage est la plupart du temps attribué à la proximité avec la réalité du travail, à des intérêts individuels ou de classe. Nous suivrons Ollman (99) lorsqu'il défend l'idée que les abstractions avec

lesquelles les travailleurs appréhendent la société, place l'activité comme principalement responsable du changement social carrément au centre de leur pensée : « Aucun autre point de vue n'éclaire et ne donne davantage de sens à ce qui existe, à la fois comme résultat de ce qui existait avant et origine de ce qui est en train de naître. Ceci ne veut pas dire, bien sûr, que tous les travailleurs feront ces connexions [...], mais là réside une prédisposition à le faire qui tient à l'abstraction initiale du point de vue. » (99-100) Cela n'est pas non plus en opposition avec ce que nous avons pu avancer d'une très forte demande de sens de la part des travailleurs, qui est, elle, beaucoup plus globale et inclut une nécessité d'échange, de rencontre, de reconnaissance des abstractions qui ont pu déboucher sur une élaboration de sens au niveau d'un petit groupe ou d'une équipe, d'un métier. Nous pouvons proposer un exemple d'abstraction qui a produit un point de vue lorsqu'un travailleur nous avait glissé dans une conversation il y a quelques années que les managers de son entreprise qui réalisait des petites interventions sur des équipements domestiques préféraient embaucher un salarié dans les bureaux qui économisait huit techniciens de terrain. Pour cette recherche, nous avons réalisé un entretien avec cette personne afin de reprendre cette formule à rebours.

L'histoire du « huit pour un » commence il y a une dizaine d'années lorsque l'entreprise passe rapidement d'une logique d'intervention au forfait, à un catalogue d'actes définis par des prix et de délais. Dans le même temps, un redécoupage des zones géographiques avait produit des disparités importantes de moyens, avec également des rapports avec la clientèle très différents sans que les moyens soient forcément corrélés. Au fil des années, cet état de fait s'est conjugué avec l'arrivée du pilotage centralisé des activités, par des systèmes d'information qui tendaient évidemment à diviser le travail et uniformiser les tâches, sans tenir forcément compte de variabilités géographiques ou de particularités de la clientèle. Sur une dizaine d'années, ces déterminants ont provoqué une augmentation importante tension avec la clientèle et une évolution de la pression managériale. Cette dernière était principalement due à la mise en place d'agences en forte concurrence sur une logique clients/fournisseurs. Dans ce contexte, il est évident que les managers ont eu tous tendance à se focaliser sur les traitements de données. En effet, ces abstractions sont à la fois l'image de l'activité et la source des résultats. C'est aussi la seule variable qui leur paraissait accessible pour atteindre des objectifs chaque année revus à la hausse. Comme pour nombre d'autres entreprises où nous avons pu échanger sur un système similaire, lorsque les acteurs en parlent c'est avec une excitation très vive et une certaine esthétique de la description technique apparaît : il y est question de bidons qui se remplissent jusqu'à des niveaux où ils se déversent dans d'autres, de noms de fiches assez exotiques ou de processus aux vocables barbares dont ils semblent ne pas pouvoir se départir. Mais passé ce moment où il ne sera pas question pour nous d'adopter une écoute flottante qui menacerait la

qualité de la relation, le jeu des moulinettes fait son apparition. En effet, la concurrence oblige à abstraire de ce flot de données, des éléments propres à pouvoir hiérarchiser et promouvoir parmi les actes, ceux qui génèrent la plus forte plus-value, mais aussi de savoir comment intervenir pour lisser au maximum dans le temps, l'activité de travail des techniciens de terrain. Pour parvenir à ces fins, les moulinettes qui sont des calculateurs, tournent toute la nuit pour effectuer des analyses et des corrections qui deviennent l'activité centrale des managers. Des combines apparaissent qu'on se partage, tard le soir après les réunions car le pipotage ne doit pas laisser de traces et notre interlocuteur insiste sur l'oralité des échanges d'expérience. La collection des fraudes est sans fin, de l'anti-datage des demandes, des mises en extinction définitives pour manque de rémunération, des non-réalisation pour en provoquer une autre bien plus intéressante, à celle qui sont déclarées faite pour être payées et qui ne seront jamais réalisées, etc. Dans toutes les entreprises de ce type, les mêmes combines se reproduisent. Ainsi, il est classique d'objectiver les appels clientèle au-delà de trois sonneries. Quand ce critère suivi au jour le jour tend à se dégrader, des salariés vont passer des heures et des heures à s'appeler et décrocher/raccrocher instantanément, pour faire remonter les statistiques de l'autocom. Ces pratiques ont donc amené les managers à adopter une règle qui découle de leur expérience. Lorsqu'ils peuvent obtenir une embauche pour rééquilibrer les disparités entre zones, ils préfèrent demander le recrutement d'un salarié dans les bureaux qui participera à cette activité, disons de requalification des demandes. Ce faisant, cet apport équivaldra environ à huit salariés qui réalisent le travail de terrain. Cette anecdote mériterait certainement une étude approfondie qui permettrait, à n'en pas douter, de repérer des conséquences du rapport 8/1 quand ses promoteurs pensent agir « toutes choses égales par ailleurs ». En effet, nous voyons au travers de cette rapide description le double mouvement d'un présupposé et du résultat obtenu : *« C'est là seulement que le travail doit se séparer des conditions de travail dans leur forme antérieure, où il y avait identité avec celles-ci. C'est alors seulement qu'il devient ainsi travail libre, et c'est alors seulement que ces conditions se transforment vis-à-vis de lui en capital. »*⁵²⁴ Ce qui s'est passé exactement n'est observable et ne peut être examiné adéquatement que du point de vue de ce en quoi ce passé s'est transformé. Ollman est bien dans les traces de Marx lorsqu'il ne distingue pas l'objet de l'étude et la méthode :

Cette lecture de l'histoire à rebours ne signifie pas que Marx accepte une cause située à la fin de l'histoire, une « force motrice » qui opérerait en marche arrière, une téléologie. Il s'agit plutôt de s'interroger sur l'origine de la situation considérée et sur ce qui a dû advenir pour qu'elle acquière les qualités qui sont précisément les siennes, c'est-à-dire de rechercher quelles en sont les présuppositions. (119-120)

⁵²⁴ Ibidem, p. 579.

Pour donner un élan de clarté à notre propos et surtout la bonne direction, nous nous baserons sur le texte de Georg Lukacs « Qu'est-ce que le marxisme orthodoxe »⁵²⁵ signé de mars 1919, dans l'ouvrage de référence *Histoire et conscience de classe* publié en 1923. Par orthodoxe, Lukacs veut ainsi distinguer sa démarche de toute tentative de dépassement ou « d'amélioration » qui a pu conduire à des vulgarisations du marxisme. Il constate que les tentatives pour approfondir la méthode dialectique ont conduit à un aplatissement : « En effet, le point de départ méthodologique de toute prise de position critique consiste justement dans la séparation de la méthode et de la réalité de la pensée et de l'être... » (21).

Nous ne devons pas perdre de vue le contexte politique, difficilement compréhensible aujourd'hui, dans lequel ce texte a été écrit puis publié. C'est pourquoi, notre intérêt s'en tiendra à la présentation, dès le début du texte, de l'orthodoxie en matière de marxisme comme un retour au sens des fondateurs. L'objet de Lukacs se réfère bien à la méthode marxienne originelle et implique la conviction scientifique qu'avec la dialectique matérialiste comme dialectique révolutionnaire, a été trouvée la méthode de recherche juste qui permet de développer l'essence pratique de la théorie à partir du rapport qu'établit la théorie avec son objet. Nous rejoignons totalement Lukacs par notre expérience de syndicaliste et d'analyste, sur le fait que toute approche de la réalité sans l'utilisation d'une méthode et en particulier sans la dialectique matérialiste, fait d'abord émerger des impulsions toutes différentes qui agissent en fonction de buts également différents. La théorie pour que ce mouvement d'émergence ait lieu, par lequel s'élève à la conscience l'action socialement nécessaire, n'est pas liée de façon essentielle ou réelle à l'action elle-même (18).

Face à ce problème, Lukács reprend chez Marx dans la *Contribution à la critique de la philosophie du Droit de Hegel*, les conditions de possibilité d'un tel rapport entre théorie et praxis : « Il ne suffit pas que la pensée recherche la réalisation, il faut encore que la réalité recherche la pensée ».⁵²⁶ Lukács nous propose un écrit de Marx antérieur et tout aussi essentiel : « On verra alors que, depuis longtemps, le monde possède le rêve d'une chose dont il lui suffirait de prendre conscience pour la posséder réellement. »⁵²⁷ La portée de ces deux citations est d'une importance primordiale pour comprendre la démarche marxienne bien sûr, mais surtout pour voir théorisé un processus réel pour lequel le manque d'explication rend aveugle la plupart des approches analytiques de l'activité humaine. En effet, comme pour toute son œuvre, Marx est ainsi capable d'éclairer avec quelques mots un fonctionnement humain

⁵²⁵ LUKACS G. (1960), *Histoire et conscience de classe, Essais de dialectique marxiste*, op. cit., p. 16-45. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte).

⁵²⁶ MARX K. (1998), *Contribution à la critique de la philosophie du droit de Hegel*, (Traduction Jules Molitor), op. cit., p. 28.

⁵²⁷ MARX K. (1982), *Œuvres, III, philosophie*, op. cit., « Lettres à Ruge », p. 345.

complexe et nous devons ainsi être redevable à Lukacs de revenir au sens premier de la dialectique matérialiste. Nous voyons apparaître là un trait important de la construction de l'expérience dans l'activité humaine : pour accéder à la reproduction d'une activité dirigée (nous reformulons ainsi la notion d'expérience), il faut donc qu'entre la prescription et l'action se fonde un double mouvement d'aller et retour de l'abstrait (la procédure) vers le concret (l'action) qui permette une maîtrise telle qu'un certain rapport s'instaure entre ce qui est demandé, ce qui est réalisé. Pour le dire encore autrement, Marx et Lukacs nous mettent sur la piste de ce fameux écart entre prescrit et réel en ergonomie, mais en positionnant ce rapport comme condition dans les fonctions psychiques supérieures pour posséder réellement la maîtrise de l'acte de travail (19).

Pour reprendre la voie ainsi ouverte, Lukacs indique que ce n'est qu'avec cette prise de conscience que sera enclenchée la démarche décisive que le processus historique doit effectuer en direction de son terme constitué par sa volonté. Il faut pouvoir matérialiser ce passage complexe de la prise de conscience au processus historique afin de pouvoir le reproduire dans l'analyse du récit « Un corps d'expérience ».

Si nous reprenons une figuration vue précédemment pour schématiser ce que nous venons de voir :

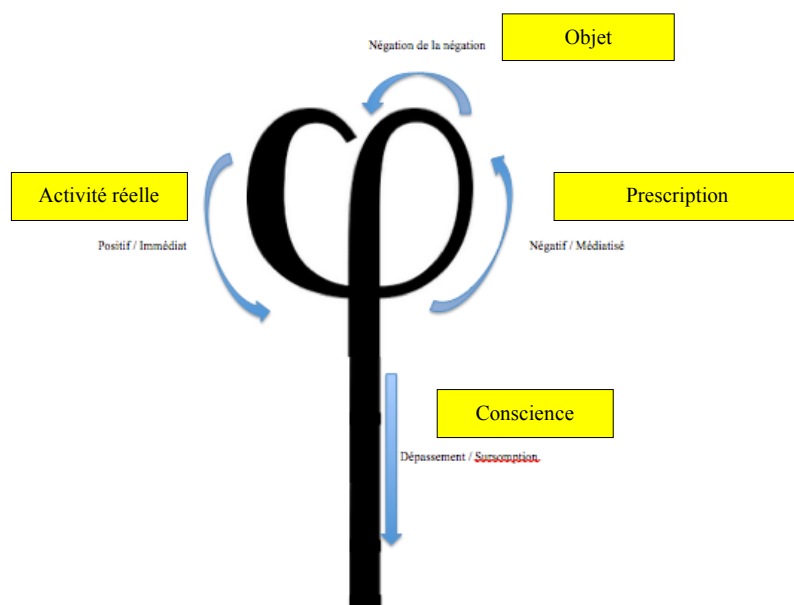


Figure 9

Nous proposons de compléter ce schéma en situant le processus historique par rapport au mouvement de la dialectique :

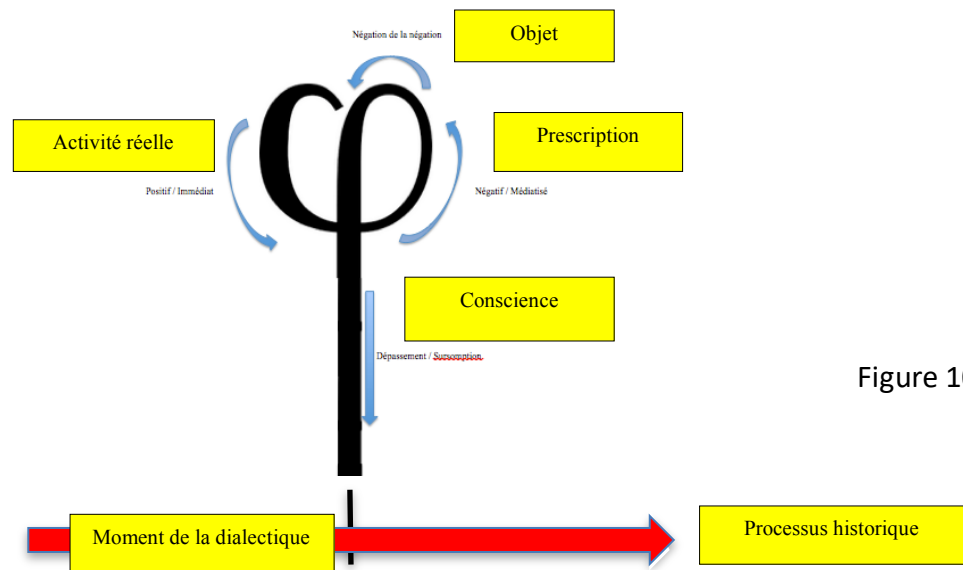


Figure 10

Dans ce début de texte très dense, Lukacs fait une analyse très fine et complexe des rapports entre classe sociale, lutte, connaissance et processus de révolution sociale lorsqu'est apparu le prolétariat :

[...] quand est donnée une situation historique dans laquelle la connaissance exacte de la société devient, pour une classe, la condition immédiate de son auto-affirmation dans la lutte ; quand, pour cette classe, la connaissance de soi signifie en même temps la connaissance correcte de toute la société ; quand, par suite, pour une telle connaissance, cette classe est à la fois sujet et objet de la connaissance, la théorie se trouvant, de cette façon, en prise immédiate et adéquate sur le processus de révolution sociale, c'est alors que l'unité de la théorie et de la pratique, condition préalable de la fonction révolutionnaire de la théorie, devient possible. (19)

Si nous reprenons la question de l'expérience au travail, à la lumière des apports de Marx et Lukacs, nous pouvons dire en plusieurs temps :

- 1) Les ergonomes ont démontré qu'entre la prescription du travail et sa réalisation (réel), un écart était toujours constaté.
- 2) Cet écart se manifeste par un double mouvement constant entre la définition du travail et sa mise en œuvre. La stabilité de ce rapport traduira une maîtrise de l'acte de travail qui permet la reproductibilité à l'identique de l'objet du travail.
- 3) Cette condition de reproduction de l'objet, nous pouvons la nommer : expérience.
- 4) Cette stabilité du rapport entre prescrit et réel, du rapport entre description de la tâche et réalisation (réalité de l'acte) qui devient l'expérience, cette possession réelle d'un

savoir au travail, ne se révélera pas uniquement dans l'objet du travail (qualité de ce qui a été mis en objectif, temps passé à la réalisation), mais aussi dans les fonctions psychiques supérieures : la conscience.

- 5) Ce dépassement de l'objet dans la conscience du travailleur permettra d'accéder à un processus historique qui s'étendra à une dimension plus large et plus profonde du métier, de l'entreprise, de la société.

Pour matérialiser ce processus nous allons prendre une situation relatée dans le récit. Il s'agit d'un des premiers chapitres, Les pannes (p. 152) :

- 1) Activité réelle (immédiat) : Rolland est dépanneur sur des lignes de production à l'usine. Il fait partie d'un métier (électromécanicien) et d'une équipe où c'est en général par essais et erreurs, par la méthode des cas, par une meilleure connaissance des machines et des techniques, que le dépanneur améliore sa performance.
- 2) La prescription du travail (négation) : on demande au dépanneur de trouver le déterminant au non-fonctionnement qui fait problème. Il doit agir dans les meilleurs délais de façon à ne pas pénaliser la production. Il dispose de moyens techniques (habilitation pour intervenir sur des équipements sous tension, moyens de contrôle, plans, etc.) pour y parvenir.
- 3) Dans cette tension vers l'objectif de son travail (la ligne de fabrication marche à nouveau), Rolland adopte un dépassement de l'objectif par une faculté qui lui est propre (négation de la négation), qui lui permettra de revenir vers le point de départ en se focalisant sur l'expression de la panne par le demandeur.
- 4) Ce dépassement lui permet de stabiliser le rapport du prescrit au réel et de devenir un dépanneur qualifié.
- 5) Il devient dans son interaction avec le demandeur à son arrivée sur la ligne en panne, objet de son enquête et sujet partie prenante de l'interaction. On voit par cet exemple ce que peut vouloir dire être à la fois sujet et objet de connaissance.
- 6) Rolland prend conscience de la puissance de sa découverte d'une pratique du métier de dépanneur qui place ce moment dans un processus historique des relations de communication qui est différent des pratiques habituelles.
- 7) Cette pratique lui permet d'orienter efficacement sa recherche de panne vers une direction parmi de nombreux possibles, et donc bon usage des moyens à sa disposition pour parvenir à ses fins.
- 8) L'ensemble de ce processus orientera son parcours professionnel et sa vie d'homme : il sera syndicaliste, analyste de situations sociales et se formera à des métiers en rapport avec ce moment dialectique.

Nous proposons un schéma simplifié de cette situation que nous adopterons pour appliquer la méthode dialectique aux futurs cas à analyser dans le récit :

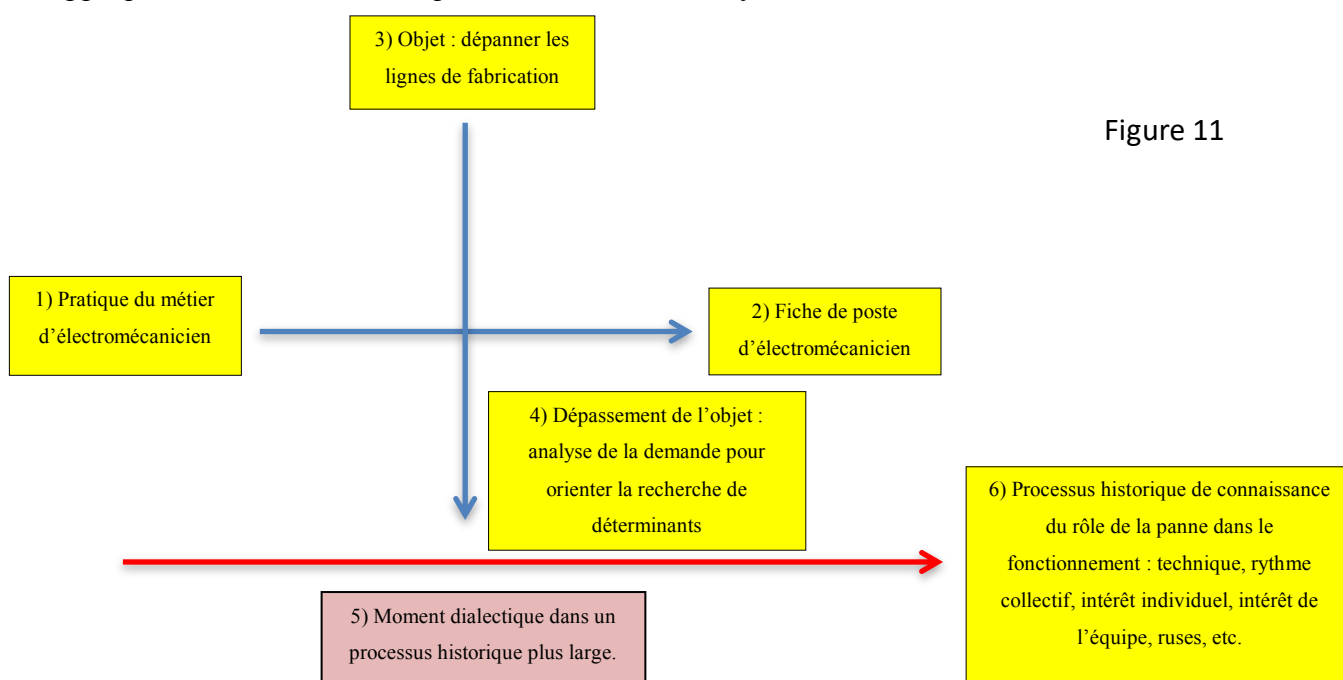


Figure 11

Pour Lukacs dans le processus dialectique, chaque étape se fixe dans la théorie pour devenir par-là généralisable, communicable : c'est la condition nécessaire, préalable du développement. (19) Nous devons reprendre plus loin dans notre recherche la relation dialectique du sujet et de l'objet qui devrait pouvoir être un vecteur de transformation de la réalité, ce qui est un élément central, essentiel, pour ce qui nous concerne. (20)

Après nous avoir permis de comprendre et définir concrètement une procédure pour dialectiser les différents cas ou situations du récit, l'œuvre de Lukacs consacre un chapitre aux faits (II, p. 22-27) L'auteur rappelle que toute connaissance de la réalité part bien sûr des faits, quand il s'agit ensuite de savoir quelles données de la vie méritent d'être considérés comme des faits importants. (22)

Cette question est d'un grand intérêt pour nous, quand l'expérience nous montre combien l'époque est propice à des « évidences » qui masquent des systèmes de valeurs prompts à évacuer toute approche méthodologique, sous prétexte d'emprise idéologique. La tactique est connue depuis fort longtemps, les systèmes sont évidemment bien plus coercitifs lorsqu'ils sont dans le non-dit.

Lukacs quant à lui, dit avec Marx ce qu'il faut appeler « processus d'abstraction » de la vie, lorsqu'il s'agit du travail et d'extraire des faits à partir du réel. Il en appelle à Marx qui n'oublie pas d'insister de façon pénétrante sur le fait qu'il s'agit d'une caractéristique *historique* de la société capitaliste dans sa Méthode de l'économie politique : « *Ainsi, les abstractions les plus universelles ne naissent en général qu'avec le développement concret le plus riche, là où*

*quelque chose apparaît commun à beaucoup, commun à tous. C'est alors qu'il cesse de ne pouvoir être pensé que sous une forme particulière. »*⁵²⁸

Il y a bientôt 100 ans, lorsque Lukacs écrivait ce texte, ce qu'il voyait de l'évolution capitaliste vaut pour aujourd'hui : caractère fétichiste⁵²⁹ des formes économiques, réification⁵³⁰ de toutes les relations humaines, extension croissante de la division du travail qui atomise abstraitement et rationnellement le processus de production sans se soucier des possibilités et des capacités humaines des producteurs immédiats. (23)

La question de la qualification des faits revêt à juste titre une importance primordiale. La proposition de le soumettre à un traitement historico-dialectique permet avec Marx d'en percevoir le but : *« la forme achevée des rapports économiques tels qu'ils se montrent à leur surface dans leur existence réelle et par suite aussi dans les représentations par lesquelles les porteurs et les agents de ces rapports cherchent à s'en faire une idée claire est très différente et en fait contraire à leur forme interne, essentielle mais cachée, et au concept qui y correspond. »*⁵³¹ En cela, il faut bien avoir conscience que si les faits ont poussé sur le terrain capitaliste, la méthode dialectique consiste justement à partir d'une double détermination, c'est-à-dire la reconnaissance et le dépassement simultané de l'être immédiat. Ce faisant, aussitôt la démarche dialectique appliquée, qu'une constellation ou un monde de phénomènes se cristallise sur le plan théorique : *« le résultat obtenu se trouve aussitôt dissout en tant que simple apparence, reflet renversé de rapports renversés, reflet qui n'est que l'expression consciente du mouvement apparent. »* (26) C'est donc le sort qui est réservé au Capital comme à tout objet de la méthode dialectique, d'être à son tour fétichisé.

Lukacs a une expression efficace pour reprendre ce que peut être la dialectique matérialiste :

Il faut déchirer ce voile [de l'idéologie de la classe dominante] pour arriver à la connaissance historique. Car les déterminations réflexives des formes fétichistes d'objectivité ont justement pour fonction de faire apparaître les phénomènes de la société capitaliste comme des essences supra-historiques. La connaissance de la véritable objectivité d'un phénomène, la connaissance de son caractère historique et la connaissance de sa fonction réelle dans la totalité sociale forment donc un acte indivis de connaissance. (33)

⁵²⁸ MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, op. cit., p. 51-52.

⁵²⁹ Vocabulaire philosophique de Lucien Sève (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste*, Paris, Éditions sociales, coll. Terrains. Fétichisme : Caractère mystique que prend une chose du fait que restent dissimulés en elle les rapports et procès sociaux dont elle est le produit.

⁵³⁰ Ibidem. Réification : Objectivation d'un rapport ou d'une activité dans la forme d'une chose.

⁵³¹ *Kapital*, III, I, p. 188. (Nous reproduisons les sources du Kapital indiquées par Lukács)

Avec Lukacs, nous discernons mieux ce qu'on appelle « fait », une illusion fétichiste dont la fonction consiste à cacher la réalité, le caractère transitoire et donc historique du mouvement social. (33) C'est la raison pour laquelle Marx ne traite pas de choses, mais de rapports entre personnes et entre classes. (34)

Lorsque nous appliquerons la dialectique matérialiste, nous entendrons le conseil de Lukacs : « *Quelque sujet que la méthode dialectique traite, cela tourne toujours autour du même problème : la connaissance de la totalité du processus historique.* » (55) *Et si au début du XXe siècle, il pouvait faire le constat d'un « processus de travail morcelé dans une proportion toujours croissante, en opérations partielles abstraitement rationnelles, ce qui disloque la relation du travailleur au produit comme totalité, et réduit son travail à une fonction spéciale se répétant mécaniquement » (115), l'informatisation a désormais poussé bien plus loin cette dislocation.*

Un autre aspect consiste à considérer que « *l'histoire humaine se distingue de l'histoire de la nature en ce que nous avons fait l'une, alors que nous n'avons pas fait l'autre* »⁵³² (143) Il en découle que la philosophie ne doit plus accepter le monde comme quelque chose qui a surgi indépendamment du sujet connaissant. Pour le dire différemment, de Descartes en passant par Hobbes, Spinoza et Leibniz, l'évolution suit une ligne directe dont le motif est que l'objet de la connaissance ne peut être connu de nous que s'il est créé par nous-même. (143) À cette barrière du « donné brut » qui peut paraître comme insurmontable (155), la dialectique matérialiste propose une conception où le sujet peut être pensé comme producteur de connaissance. (157)

Pour enrichir encore ce sujet de la dialectique, nous suivons Jean-Marie Brohm dans *Les principes de la dialectique*⁵³³ qui nous incite à nous référer à Lénine. Une première fois lorsqu'il cite Engels :

La grande idée fondamentale, écrit Engels, selon laquelle le monde ne doit pas être considéré comme un complexe de choses achevées, mais comme un complexe de processus où les choses, en apparence stables, tout autant que leurs reflets intellectuels dans notre cerveau, les concepts, passent par un changement ininterrompu de devenir et de périr... cette grande idée fondamentale a, surtout depuis Hegel, pénétré si profondément dans le conscience courante qu'elle ne trouve sous cette forme générale presque plus de contradiction. Mais la reconnaître en paroles et l'appliquer dans la réalité, en détail, à chaque domaine soumis à l'investigation, sont deux choses différentes. [...] Selon Marx, la dialectique est la

⁵³² *Kapital*, I, p. 336 (Nous reproduisons les sources du *Kapital* indiquées par Lukács)

⁵³³ BROHM J.-M. (2003), *Les principes de la dialectique*, Paris, Les Éditions de la Passion.

« science des lois générales du mouvement, tant du monde extérieur que de la pensée humaine. »⁵³⁴

C'est bien le problème ardu auquel nous nous sommes peut-être audacieusement attachés, de ne pas en rester à une « dialectique en paroles », mais de l'appliquer à la réalité d'un récit, et par là-même porter à l'étude théorie et pratique indistinctement, comme a pu le faire Marx avec la société industrielle du XIXe siècle qu'il a voulu comprendre autrement que ne l'avait fait une de ses trois sources : les économistes anglais qui l'ont précédé.

Le deuxième apport de Lénine est cité par Brohm à la p. 160 de son ouvrage et propose une formulation générale de la méthode marxienne:

La « sociologie » et l'historiographie d'avant Marx accumulaient dans le meilleur des cas des faits bruts, recueillis au petit bonheur, et n'exposaient que certains aspects du processus historique. Le marxisme a frayé le chemin à l'étude globale et universelle du processus de la naissance, du développement et du déclin des formations économiques et sociales en examinant l'ensemble des tendances contradictoires, en les ramenant aux conditions d'existence et de production, nettement précisées, de diverses classes de la société, en écartant le subjectivisme et l'arbitraire dans le choix des idées « directrices » ou dans leur interprétation, en découvrant l'origine de toutes les idées et des différentes tendances, sans exception, dans l'état des forces productives matérielles. Les hommes sont les artisans de leur propre histoire, mais par quoi les mobiles des hommes et plus précisément des masses humaines sont-ils déterminés ? Quelle est la cause des conflits entre les idées et les aspirations contradictoires ? Quelle est la résultante de tous ces conflits de l'ensemble des sociétés humaines ? Quelles sont les conditions objectives de la production de la vie matérielle sur lesquelles est basée toute l'activité historique des hommes ? Quelle est la loi qui préside à l'évolution de ces conditions ? Marx a porté son attention sur tous ces problèmes et a tracé la voie à l'étude scientifique de l'histoire conçue comme un processus unique, régi par des lois, qu'elles qu'en soient la prodigieuse variété et toutes les contradictions. »⁵³⁵

En reprenant l'étude de la dialectique par Brohm, nous pouvons faire un pas de plus dans la compréhension de la démarche :

La méthode dialectique consiste par conséquent à partir de l'apparence phénoménale (le concret sensible, la réalité empiriquement donnée) pour l'ordonner intellectuellement dans un corpus de concepts, la reconstruire théoriquement de manière à la rendre intelligible. La dialectique de la connaissance est ainsi la suite ininterrompue des concepts qui se complètent, se combinent, s'interpénètrent, se modifient, se transforment les uns dans les autres. Cette méthode dialectique, qui est alors « l'unité du concept et du phénomène, se présente comme un procès infini par

⁵³⁴ LENINE V.-I. (1968), *Œuvres choisies en trois volumes, Tome 1*, Moscou, Éditions du progrès, p. 28.

⁵³⁵ Ibidem, p. 31 (et non 36-37 comme indiqué en référence de bas de page 160 de l'ouvrage de Brohm).

essence » selon l'expression d'Engels⁵³⁶ et elle cherche en somme à saisir l'essence dans l'apparence, le fond dans la forme. C'est pourquoi elle se doit de briser les illusions de l'apparence pour viser l'essence conceptuelle qui va au fond des choses, au cœur du problème.⁵³⁷

Ainsi que l'exprime Brohm, la méthode dialectique consiste donc en définitive à produire des concepts qui permettent de rendre intelligibles les contradictions de la réalité.⁵³⁸ Le marxisme se propose ainsi de passer du mouvement apparent, des phénomènes, au mouvement réel interne, ce qu'avait parfaitement observé Hegel :

[...] entre l'être phénoménal et l'être essentiel, il existe nécessairement un rapport. C'est pourquoi l'existence est, en troisième lieu, un rapport : le phénoménal fait transparaître l'essentiel, et celui-ci existe aussi en tant que phénoménal. Le rapport correspond à l'union encore imparfaite de la réflexion dans l'être-autre et de la réflexion sur-soi ; l'interpénétration complète des deux constitue la réalité.⁵³⁹

L'obscur Hegel nous met sur la voie d'une compréhension de la dialectique, sans pour cela l'éclairer totalement. Aussi Marx ne manque pas d'humour dans *Le Capital* en s'adressant directement au lecteur :

Comme le lecteur l'a constaté à ses dépens, l'analyse des rapports internes réels du procès de production capitaliste est chose très compliquée qui exige un travail minutieux. Si c'est faire œuvre scientifique que de réduire le mouvement visible, simplement apparent au mouvement interne réel, il va de soi que dans les têtes des agents de production et de circulation capitaliste naissent nécessairement des conceptions sur les lois de la production qui, s'écartant complètement de ces lois, ne sont plus que le reflet dans leur conscience du mouvement apparent. Les idées d'un commerçant, d'un spéculateur en bourse, d'un banquier sont nécessairement tout à fait déformées ; celles des producteurs sont faussées par les actes de circulation auxquels leur capital est soumis et par l'égalisation du taux général de profit. »⁵⁴⁰

Ainsi que nous avons pu le voir, le marxisme n'a pas échappé à une tendance hégémonique qui voyait des contradictions partout et leur dépassement automatique, mécanique. Or « les abstractions ne sont pas toutes dialectiques, c'est-à-dire ne restituent pas forcément l'essence des processus considérés. Il existe aussi des abstractions vides, mortes, figées. »⁵⁴¹ Cependant, « les contradictions du système capitaliste apparaissent dès la forme

⁵³⁶ ENGELS F. & MARX K. (1964), « Lettre Engels à Schmidt, 12 mars 1895 », *Lettres sur "Le Capital"*, Paris, Éditions sociales, p. 418.

⁵³⁷ BROHM J.-M. (2003), *Les principes de la dialectique*, op. cit., p. 171-172.

⁵³⁸ Ibidem, p. 179.

⁵³⁹ HEGEL G. W. F. (1949), *Science de la logique, Tome II*, Paris, Aubier, p. 181.

⁵⁴⁰ MARX K. (1974), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre troisième : Le procès d'ensemble de la production capitaliste, Tome I*, Paris, Éditions sociales, p. 322.

⁵⁴¹ BROHM J.-M. (2003), *Les principes de la dialectique*, op. cit., p. 191.

*économique la plus simple : la marchandise qui renferme la contradiction entre valeur d'usage et valeur d'échange. »*⁵⁴²

Merleau-Ponty que nous avons déjà cité pour *Les Aventures de la dialectique*, pointera le risque selon lequel le dépassement des contradictions peut conduire à les écraser et en tirait le diagnostic suivant : la dialectique avait raison d'affirmer la liaison des contradictoires et tort de vouloir dépasser leur tension. Il en vient même à penser, comme d'autres qui voient parfaitement la portée révolutionnaire de la dialectique matérialiste, qu'il faut renoncer à lire dans l'histoire le devenir-vrai de la société... cependant, nous noterons que par ailleurs, Merleau-Ponty ne renie pas le « ressort primordial » de la dialectique : « *La notion hégélienne de négation de la négation n'est pas une solution de désespoir, un artifice verbal pour sortir d'embarras. Elle est la formule de toute contradiction opérante, et, en la laissant de côté, c'est la pensée dialectique elle-même, comme fécondité de la contradiction, qu'on abandonnerait.* »⁵⁴³

La position de Merleau-Ponty est certainement à lire dans son contexte de la deuxième moitié du XX^{ème} siècle où malheureusement le marxisme est d'abord affaire d'accession ou de maintien au pouvoir qui confine la dialectique à un enfermement :

*L'illusion [...] était de croire que le prolétariat fût, à lui seul, la dialectique, et que l'entreprise de le mettre au pouvoir, soustraite provisoirement à toute appréciation dialectique, pût mettre la dialectique au pouvoir [...] Ce qui est donc caduc, ce n'est pas la dialectique, c'est la prétention de la terminer dans une fin de l'histoire ou dans une révolution permanente, dans un régime qui, étant la contestation de lui-même, n'ait plus besoin d'être contesté du dehors, et en somme n'ait plus de dehors.*⁵⁴⁴

Popper doit être entendu, au moins lorsqu'il critique justement à notre avis la dialectique mécanique qui voit des contradictions partout :

[...] La méthode dialectique est porteuse des malentendus les plus graves concernant la contradiction. Certes, sans la contradiction comprise comme critique, il n'y a pas d'évolution des théories, pas de progrès intellectuel. Comprise de la sorte la contradiction est extrêmement féconde. Le problème est pour Popper que les dialecticiens vont bien plus loin en affirmant que les contradictions apparaissent partout et qu'il ne faut pas chercher à les éviter, justement parce qu'elles sont fécondes. Invoquant la fécondité des contradictions, les dialecticiens prônent alors la suppression du principe de la logique traditionnelle, le principe de contradiction, disant initier ainsi une nouvelle logique - de nature dialectique. C'est là une

⁵⁴² Ibidem, p. 195.

⁵⁴³ MERLEAU-PONTY (1968), *Résumés de cours (Collège de France, 1952-1960)*, Paris, Gallimard, coll. Tel, p. 78-79.

⁵⁴⁴ MERLEAU-PONTY M. (1955), *Les aventures de la dialectique*, op. cit., p. 284-285.

*démarche absolument illégitime selon Popper pour qui la contradiction ne peut jamais être acceptée mais simplement faire apparaître la fausseté d'une théorie et nous inciter à la modifier.*⁵⁴⁵

Pour en revenir à notre volonté de traiter la dialectique matérialiste par le détail, nous noterons que Mao Tsé-Toung a tenté de formaliser les différentes formes de contradictions. Mao décrit le processus de développement qui naît de la tension entre les classes sociales des exploités et des exploités :

*Ces deux classes en contradiction coexistent pendant une période prolongée dans la même société, qu'elle soit esclavagiste, féodale ou capitaliste, et elles luttent entre elles ; mais c'est seulement lorsque la contradiction entre les deux classes a atteint un certain stade de son développement qu'elle prend la forme d'un antagonisme ouvert et aboutit à la révolution. Il en va de même de la transformation de la paix en guerre dans la société de classes. Dans une bombe, avant l'explosion, les contraires, par suite de conditions déterminées, coexistent dans l'unité. Et c'est seulement avec l'apparition de nouvelles conditions (allumage) que se produit l'explosion.*⁵⁴⁶

Avec cette image efficace de la bombe, souvent reprise pour qualifier un certain état de la situation sociale, nous avancerons que la pensée dialectique n'est réellement cohérente que si l'on accepte l'idée que l'unité des contraires peut voler en éclats, dans la crise. Nous voyons là deux visions tout à fait opposées d'une tension sociale. Le dialecticien verra, ou fera apparaître, les contradictions qui vont lui permettre de comprendre et d'expliquer la situation et de la situer dans un continuum historique, alors que le défenseur du système dominant ne voudra lire que panne, dysfonctionnement, inadéquation, déséquilibre, qui lui permettra de traiter de la situation sans remettre en cause le système.

Par contre, nous ne verrons pas l'intérêt pour notre étude de distinguer des types de contradictions : externes ou internes, primaire ou secondaire. En effet, cette conception nous paraît plus tenir du formalisme. Ce qui nous intéresse au plus haut niveau, c'est de modéliser des moyens d'analyser le mouvement dans la vie réelle, sans se contenter de classer et de diviser, des définitions formelles cloisonnées et juxtaposées. La question que nous poserons de la première page à la dernière ligne de notre thèse est donc : comment pourrions-nous revenir au plus près de l'expérience humaine ? Au verbe avoir des collections de formes, nous préférons nous questionner sur l'être, tout autant ce qu'est un travailleur engagé dans une activité que ce même individu dans le monde, dans la totalité de son présent. Ce serait là une manière de penser

⁵⁴⁵ PAGÈS C. (2015), *Qu'est-ce que la dialectique ?*, op. cit., p. 40-41.

⁵⁴⁶ MAO Z. (1967), *De la contradiction*, dans *Quatre essais philosophiques*, Pékin, Éditions en langues étrangères, p. 77.

pleinement l'expérience, l'expérience comme expérience du monde, comme passage de l'être par le monde dans lequel il est plongé et dont il ne peut pas être uniquement le spectateur.

Comme Rimbaud avec « Je est un autre », l'expérience du monde est surtout une expérience qui passe par l'altérité, plus que par les choses. C'est bien ce qui fait la difficulté de la dialectique : l'idée que le même puisse être à la fois l'autre, peut-être l'autre de l'autre, et surtout que l'un se scinde en deux faces contradictoires. Hegel a souligné cet aspect de manière assez définitive :

La raison est négative ou dialectique lorsqu'elle indique le passage d'une détermination de l'être (sur le plan de l'entendement) à la détermination opposée. Habituellement le dialectique se présente comme l'attribution à un seul et même sujet de deux prédicats opposés. Sous sa forme la plus pure, il consiste à montrer de quelle manière une détermination qui appartient à un prédicat est, en elle-même, tout aussi bien son propre opposé, de quelle manière, par conséquent, elle se supprime elle-même en elle-même.⁵⁴⁷

Mais nous allons clore notre recherche sur la dialectique matérialiste avec cette question centrale de l'expérience humaine, avant d'en venir à notre postulat méthodologique. Nous allons bien sûr le faire avec Marx, mais en empruntant la voie que nous propose Franck Fischbach avec la *Philosophie de l'activité* pour un ouvrage que nous avons déjà cité :

L'unité du changement des circonstances et de l'activité humaine est ce que Marx appelle (Thèse n° 3) « la coïncidence (das Zusammenfallen) du changement des circonstances et de l'activité humaine ou transformation de soi (Selbstveränderung) ». Le problème ici est de déterminer le sens du « ou » (oder) : faut-il comprendre que la « transformation de soi » est donnée pour équivalente à la seule « activité humaine » ou bien que le « ou » porte sur l'ensemble de ce qui le précède, c'est-à-dire sur « la coïncidence du changement des circonstances et de l'activité humaine ?⁵⁴⁸

Fischbach se positionne clairement. Marx voulait dire que si on pense ensemble le changement des circonstances et l'activité humaine qui produit ce changement, on obtient la transformation de soi.

Nous trouverons d'ailleurs une formulation de Marx qui confirme ce point dans *La Sainte famille* : « Si l'homme tire toute connaissance, tout sentiment, etc., du monde sensible et de l'expérience de ce monde, il importe désormais d'organiser le monde empirique de manière telle que l'homme y éprouve l'authentiquement humain et en prenne l'habitude, qu'il s'éprouve

⁵⁴⁷ HEGEL G. W. F. (1963), *Propédeutique philosophique*, Paris, Les Éditions de Minuit, p. 210-211.

⁵⁴⁸ FISCHBACH F. (2015), *Philosophies de Marx, Op. Cit.*, p. 39-40.

*homme. [...] Si l'homme est formé par les circonstances, il faut donner forme humaine aux circonstances. »*⁵⁴⁹

Il est ainsi bien évident que la dialectique matérialiste n'est pas un exercice de style ou seulement un moyen de comprendre l'environnement, une lecture de la société. Il s'agit pour reprendre les termes de Fischbach, d'une pratique révolutionnaire :

*Une activité par laquelle les hommes à la fois produisent des conditions humaines de vie et forment leur sens de ce qui est proprement (ou essentiellement) humain : par et dans la pratique révolutionnaire, les hommes déploient une activité et nouent entre eux des rapports qui les conduisent à comprendre que leur essence d'hommes n'est nulle part ailleurs que dans l'activité même d'instaurer des rapports qui leur permettent [...] de vivre une vie pleinement humaine et de comprendre ce que c'est qu'être véritablement homme.*⁵⁵⁰

C'est donc avec la méthode marxienne d'analyse et dans le but qui vient d'être tracé que nous allons ramasser en un dernier chapitre la méthode que nous ferons nôtre, pour passer de la connaissance sensible à la connaissance rationnelle.

⁵⁴⁹ MARX K. (1994), *Philosophie*, op. cit, p. 282. Fischbach a une traduction certainement plus satisfaisante p. 41 : "Si l'homme est formé par les circonstances, il faut former les circonstances humainement."

⁵⁵⁰ FISCHBACH F. (2015), *Philosophies de Marx, Op. Cit*, p. 43.

CHAPITRE 3. - POSTULAT

Au terme de cette approche méthodologique par une suite de questionnements, nous sommes en mesure d'avancer notre choix de la dialectique matérialiste pour soumettre le texte *Un corps d'expérience* à un examen critique. Pour cela, nous allons d'abord constater, une fois de plus, que l'étude des textes marxistes est difficile. Ainsi, il a été souvent le cas au cours de ces années de recherche, de passer à côté d'un apport essentiel qui était peut-être trop évident pour s'en saisir. C'est en lisant et relisant, à des moments différents de l'avancée de la recherche, que l'apport apparaît peu à peu. Ainsi, comment expliquer que dans l'avant-propos de la *Contribution à la critique de l'économie politique*, dans des pages aux passages surlignées de jaune ou de rose, annotés au crayon, avec des post-it, des points d'exclamation, le passage suivant ait pu échapper à une citation ? Nous en sommes à plus de 500 pages écrites de notre thèse et nous passons une partie de ce matin, très tôt dans la nuit froide de novembre, à remonter dans notre écriture avec ces pages tellement tournées qu'elles se détachent de la couverture et qu'il faut chaque fois le ranger avec un élastique afin que Marx ne se répande par feuillets, partout dans la maison de la cuisine à la salle à manger. Si Lev Vygotski dans sa *Psychologie de l'art*⁵⁵¹ ne nous avait pas rattrapé par la manche dans un chapitre sur la culture, l'essentiel serait peut-être non-dit sur l'intérêt fondamental de s'intéresser aux contradictions dans l'exposition du récit :

*Pas plus qu'on ne peut juger de ce qu'est un individu d'après l'image qu'il a de lui-même, on ne peut juger d'une telle époque de bouleversement d'après sa conscience ; il faut plutôt expliquer cette conscience par les contradictions de la vie matérielle [matériell], par le conflit existant entre les forces productives sociales et les rapports de production.*⁵⁵²

Tout d'un coup, la citation célèbre de Marx qui suit quelques lignes après, devient lumineuse :

L'humanité ne s'assigne donc jamais que des tâches qu'elle peut résoudre car, à y regarder de plus près, il se trouvera toujours que la tâche ne naît elle-même que là où sont déjà présents soit les conditions matérielles de sa résolution, soit au moins le processus de leur devenir. »⁵⁵³

Nous tirons comme conclusion de cet enchaînement qu'en recherchant les contradictions de la vie matérielle dans le récit de Rolland, nous n'avons pas d'inquiétude à avoir sur la tâche que nous nous assignions : les conditions de sa résolution sont déjà présentes dans le texte.

⁵⁵¹ VYGOTSKI L. (2005), *Psychologie de l'art*, Paris, Éditions de La Dispute, p. 43.

⁵⁵² MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, op. cit., p. 63.

⁵⁵³ Ibidem.

Toutefois, cette assertion est modérée dix ans après la mort de Marx, par Engels dans une lettre à Franz Mehring du 14 juillet 1893 au sujet du matérialisme historique, avec ce préambule touchant sur son ami, et une humilité dont leurs épigones auraient bien fait de s'inspirer :

La seule objection que j'aie à faire, c'est que vous m'attribuez plus de mérites qu'il ne m'en revient, compte tenu même de ce que j'aurais trouvé tout seul, peut-être – avec le temps – si Marx dont le coup d'œil est plus rapide et l'horizon plus large, ne l'avait découvert bien auparavant. Quand on a eu la chance de travailler 40 ans avec un homme tel que Marx, on ne jouit généralement pas, du vivant de cet homme, de renom que l'on croit avoir mérité. Mais une fois que le grand homme est mort, il arrive souvent que le plus petit soit surestimé : c'est me semble-t-il, mon cas actuellement ; l'histoire finira part tout mettre en ordre, mais d'ici-là j'aurai passé sans encombre dans l'autre monde et n'en saurai rien.⁵⁵⁴

Le passage que nous voulons citer vise à éviter toute une vision mécanique dans relation entre contradictions et conscience, ou sur une réalisation inexorablement possible des tâches assignées. Il introduit également un thème que nous reprendrons dans le chapitre suivant sur l'exposition du récit, dans la partie Culture :

(...) il manque seulement un point qui, à vrai dire, n'a pas été assez mis en relief dans les écrits de Marx et les miens, ce qui fait que nous en portons tous la même responsabilité. À savoir, nous nous sommes d'abord attachés à déduire les représentations idéologiques – politiques, juridiques et autres – ainsi que les actions conditionnées par elles, des faits économiques qui sont à leur base, et nous avons eu raison. Mais en considérant le contenu, nous avons négligé la forme : la manière dont se constituent ces représentations, etc. C'est ce qui a fourni à nos adversaires l'occasion rêvée de se permettre des interprétations fausses et des altérations (...) L'idéologie est un processus que le soi-disant penseur accomplit sans doute avec conscience, mais avec une conscience fausse. Les forces motrices véritables qui le mettent en mouvement lui restent inconnues, sinon ce ne serait point un processus idéologique. Aussi s'imagine-t-il des forces motrices fausses ou apparentes. Du fait que c'est un processus intellectuel, il en déduit et le contenu et la forme de la pensée pure, que ce soit de sa propre pensée ou de celle de ses prédécesseurs. Il a exclusivement affaire aux matériaux intellectuels ; sans y regarder de plus près, il considère que ces matériaux proviennent de la pensée et ne s'occupe pas de rechercher s'ils ont quelque autre origine plus lointaine et indépendante de la pensée. Cette façon de procéder est pour lui l'évidence même car tout acte humain se réalisant par l'intermédiaire de la pensée lui apparaît en dernière instance fondé également sur la pensée.⁵⁵⁵

⁵⁵⁴ ENGELS F. (1978), « Lettre d'Engels à Franz Mehring (à Berlin) du 14 juillet 1893 », dans Karl Marx et Friedrich Engels, *Œuvres choisies*, Moscou, Éditions du Progrès U.R.S.S., p. 720-721.

⁵⁵⁵ Ibidem, p. 721.

Si le travail a été important pour en arriver là, c'est qu'au risque de surprendre, l'idée selon laquelle il faut d'abord faire des choix théoriques avant de passer à la pratique nous semble pertinente, et ce n'est pas rien de dire qu'elle est défendue par Lev Vygotski.

Mais cette démarche est aussi le fruit de l'expérience, où nous avons constaté de si nombreuses fois que l'absence de réflexion méthodologique débouchait toujours sur un conformisme peu compatible semble-t-il avec les notions d'étude, d'expertise ou de recherche.

Le choix de cette méthode vient de la compréhension qu'il y a un ordre à suivre pour se mettre en mouvement vers la vérité, un ordre nécessaire dans lequel nos connaissances dépendent les unes des autres, et qu'il faut le respecter. Il ne s'agit pas d'un traitement mathématique, de l'imposition aveugle de formules. Ses préceptes doivent être compris pour être applicables et nous avouons modestement la difficulté que nous avons eu à nous détacher de textes convenus des marxistes orthodoxes.⁵⁵⁶ Nous voyons clairement aujourd'hui, pourquoi les forces sociales n'ont pas pu, pas su ou pas voulu, éduquer les travailleurs à l'une des rares méthodes qui permette de passer du social à l'abstraction par une démarche certes complexe, mais efficace. Il ne suffit pas pour cela de se lamenter, comme l'on trop fait les syndicats et en particulier les militants CGT, en attendant que les travailleurs « *prennent conscience* » ! La conscience ne tombe pas du ciel, elle aurait plutôt tendance à jaillir sous les pas de ceux qui sont en marche, ainsi que Marx l'a démontré.

Il est vrai qu'une véritable ambition aurait été nécessaire pour apprendre aux travailleurs à être dialecticiens. Cette transmission ne se fait pas par la raison. Elle passe par le corps entier, d'où la raison n'est pas exclue, et des paliers successifs qui n'ont rien à voir avec une progression mécanique et un apprentissage assis, enfermé dans un local. La paresse engendrée par le goût ou l'exercice du pouvoir, a certainement fait renoncer à l'immense débauche d'énergie qu'il faut produire pour comprendre Marx dans sa démarche, son œuvre, son génie. Bien trop nombreux ont été les responsables à oublier que la lutte des classes n'intervient jamais chez Marx comme un modèle explicatif extérieur. C'est là le premier sens chez lui du concept de dialectique : une logique ou forme d'explication spécifiquement adaptée à l'intervention déterminante de la lutte des classes dans le tissu de l'histoire. Ce n'est qu'à ce prix que l'on peut mesurer l'importance de la transformation que Marx a fait subir aux formes antérieures de la dialectique et en particulier hégélienne. Il a inversé le rapport que les figures spéculatives entretenaient avec des situations concrètes puisque ces situations n'illustrent pas des types de

⁵⁵⁶ Cf. PAGÈS C. (2016), *Qu'est-ce que la dialectique ?*, Paris, Librairie philosophique Jacques Vrin, Coll. Chemins Philosophiques.

moments dialectiques prédéterminés logiquement, mais qu'elles sont des types de processus ou de développement dialectiques dont on peut concevoir la série comme ouverte.⁵⁵⁷

Il reste qu'en exprimant ce choix d'une dialectique matérialiste, nous avons tout dit, et à la fois rien dit. Nous allons être explicites sur ce que signifie la dialectique matérialiste dans la pratique. Le terme de *template* dont il a été question (p. 427), est utilisé en informatique. Il s'agit d'un fond de page vierge qui comprend les principaux *designs*. C'est l'habillage des éléments avant qu'un contenu ne soit intégré.

Nous proposons dans un premier temps de figurer la forme que prend une constellation de contradictions par rapport au récit. Ce faisant, nous indiquerons les différents cas qui peuvent se présenter. En effet, dans la réalité, on ne lit pas comme dans un livre. Souvent, une contradiction n'est visible que par son aspect positif, d'autres fois on n'aura connaissance que de la négation. L'un des déterminants peut être visible, invisible ou hors du champ de l'observation. Ou bien alors, une problématique demandera à être dialectisée. Dans ses écrits, Marx avait parfaitement montré la diversité de formes que peut prendre la contradiction et ne s'est pas privé de conduire ses analyses de diverses manières.

Nous nous sommes rendu compte au cours de la période de recherche fondamentale ces derniers mois, combien il était difficile de s'expliquer sur la dialectique matérialiste, et nous n'avons toujours pas l'assurance à ce moment de l'écriture de parvenir clairement à la mettre en œuvre. Nous croyons sur parole Lucien Sève lorsqu'il disait il y a près de 40 ans « La dialectique est en effet aussi l'aspect de la philosophie marxiste où se rencontrent le plus de problèmes, voire d'énigmes théoriques... »⁵⁵⁸

Ces énigmes sont loin d'avoir été tirées au clair et certainement qu'il faudra de nouvelles générations de marxistes qui n'auront pas à porter le poids des anciennes bagarres pour dépasser les exposés parcellaires que nous ont laissés les fondateurs.

⁵⁵⁷ Ibidem, p. 69.

⁵⁵⁸ SÈVE Lucien (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste*, op. cit., p. 441.

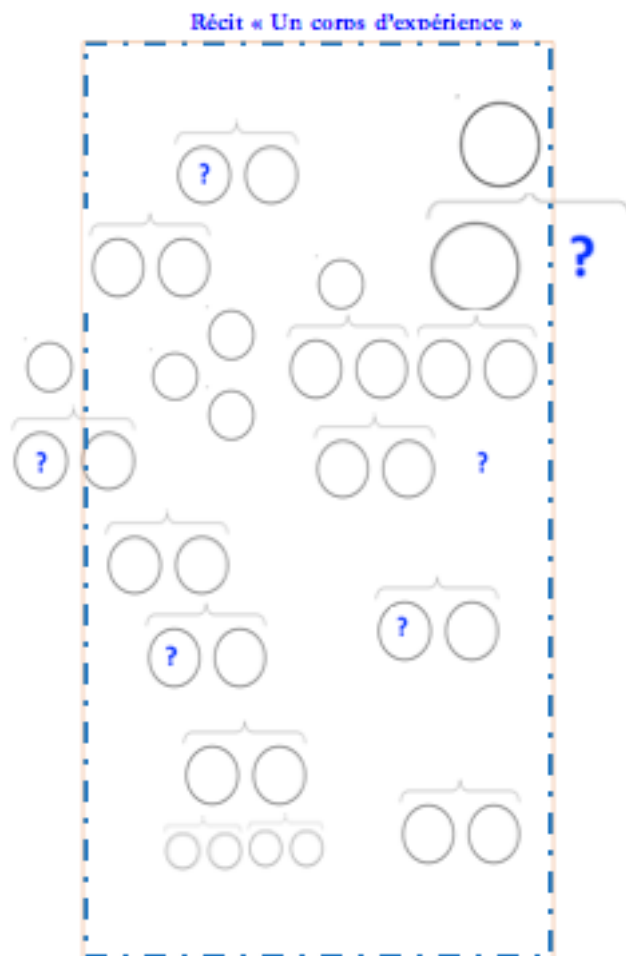


Figure 12

Que dire de ce *template* ? Commençons par la catégorie du dedans/dehors. Le périmètre du récit délimite ce qui est dit sur la vie à l'usine, en poste et de dépanneur, mais tout n'est pas dit sur le travail à l'usine. Il en est de même d'un mandat de syndicaliste qui n'a pas vocation à être représentatif du regard et de l'action de tous les élus. Le récit ne dit pas non plus, tout de ce parcours. Des choix ont été fait sur des épisodes ou des évènements, des situations. Dans ce périmètre des choses écrites, nous trouvons aussi du visible et de l'invisible. En effet, le récit ramène certains aspects, mais ne dit rien pour d'autres. Il en sera de même pour toutes les formes, jusqu'à ce que des négations ou des dépassements soient peut être trouvées dans ou hors du périmètre du récit. Enfin, la situation décrite ne pourra être que celle d'un moment. Le récit peut bien être imprimé définitivement dans sa forme actuelle, de nouveaux éléments apparaissant hors de son périmètre. Ils vont permettre de faire des liens, car l'évolution générale des systèmes et des techniques va par exemple révéler des contradictions ou en préciser d'autres.

Nous avons eu un moment l'intention de situer la contradiction entre les approches du réseau électrique par le travailleur d'une part, le client d'autre part, dans un template. Mais cette

contradiction a révélé cette fameuse constellation qui devient pratiquement impossible à représenter dans l'espace, car les liens se font dans tous les sens. Il y a un point commun avec l'impossibilité qu'ont les grandes entreprises aujourd'hui de représenter l'ensemble des liens à la manière de ce qu'a pu être un organigramme dans le passé. Il faut bien admettre que si cela était réalisé, le résultat serait totalement illisible car les liens seraient partout et entre tous. Il faut donc se rendre à l'évidence que ces figures doivent à notre sens être seulement un moyen pour se représenter le mouvement créé par la dialectique.

Nous proposons donc, afin de synthétiser notre recherche et d'avoir bien à l'esprit la notion de contradiction pour revenir au récit, de reprendre les principaux éléments nécessaires à ce travail.

Le premier aspect est de reprendre les différents termes utilisés dans les 4 temps de la dialectique situés par un schéma qui nous indique le sens de lecture.

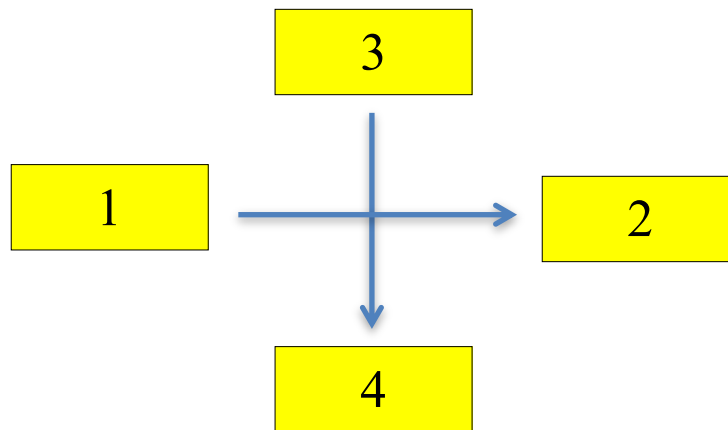


Figure 13

Tableau 1

	Hegel	Figure 7 (p. 481)	Figure 8 (p. 482)	Figure 9 (p. 493)	Figure 11 (p. 496)
1	L'être-en-soi	Universel	Positif Immédiat	Activité réelle	Pratique du métier
2	L'être-là	Particulier	Négatif Médiatisé	Prescription	Fiche de poste
3	L'être-pour-soi	Unité des opposés	Négation de la négation	Objet du travail	Dépannage d'une ligne de fabrication
4	L'être-en-soi-pour- soi	Singulier	Dépassement Sursomption	Expérience Conscience	Analyse de la demande pour orienter la recherche de panne

Le deuxième aspect est de reprendre des aspects synthétiques des différents moments de la dialectique.

Axe horizontal : contradictions.

Dans son vocabulaire philosophique, Lucien Sève donne la définition suivante de la contradiction : « *Opposition entre deux contraires polaires qui se nient réciproquement au sein de l'unité qu'ils forment ensemble.* »⁵⁵⁹ Nous notons également la définition que Sève propose par ailleurs d'une contradiction particulière, l'antagonisme : « *Dans le cas d'une contradiction antagonique, pas de véritable identité des contraires sous leur unité ; pas de médiation pour apaiser ou transcender le conflit, tout au plus un troisième terme où il se concentre ; pas de négation de la négation venant rétablir l'unité des opposés ; pas de sursomption finale sans élimination d'un contraire et émancipation de l'autre...* »⁵⁶⁰ Ainsi, l'antagonisme ne s'identifierait pas à l'affrontement violent des contraires, au moment explosif de la contradiction. Tout différemment, il pourrait exister à l'état latent, où la théorie aurait à le détecter avant qu'il ne se manifeste.⁵⁶¹ L'antagonisme serait donc une contradiction irréductible, irréconciliable – essentiellement mais non exclusivement entre les classes sociales opposées.⁵⁶²

On pourrait donc considérer que l'antagonisme est significatif d'un moment du développement des organisations, lorsque les classes sociales n'en permettent pas un dépassement dialectique. On en tire logiquement, s'il est des contradictions à l'œuvre dialectiquement, c'est que la lutte des classes est sous-jacente. Sève apporte une distinction importante entre antagonisme et contradiction par rapport à leur développement :

Mais si l'on en restait là, on risquerait d'en rester à l'idée – démentie par les faits – d'une détermination mécanique des formes de la lutte des contraires par essence invariable de la contradiction depuis son surgissement jusqu'à sa résolution. Certes, il est compréhensible qu'en règle générale le développement d'une contradiction antagonique, c'est-à-dire d'une contradiction dont la logique interne a pour terme la suppression de l'un des contraires, affecte les formes de la collision violente, explosive entre les contraires – tandis que le développement d'une contradiction non antagonique, dont la logique interne a pour terme la formation d'une nouvelle

⁵⁵⁹ SÈVE L. (1980), Une introduction à la philosophie marxiste : suivie d'un Vocabulaire philosophique, op. cit., p. 668.

⁵⁶⁰ SÈVE L. (1998), « Nature, science, dialectique : un chantier à rouvrir », dans SÈVE L. (coordination), *Sciences et dialectiques de la nature*, op. cit., p. 63.

⁵⁶¹ Nous reprenons les termes de SÈVE L. (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste*, op. cit., p. 455.

⁵⁶² Ibidem, p. 459.

*identité entre les deux contraires, affecte ordinairement les formes de leur coopération pacifique.*⁵⁶³

La contradiction antagonique sur un seul axe horizontal pourrait être représentée ainsi :



Figure 14

L'axe horizontal de la contradiction elle, pourrait prendre la forme suivante :

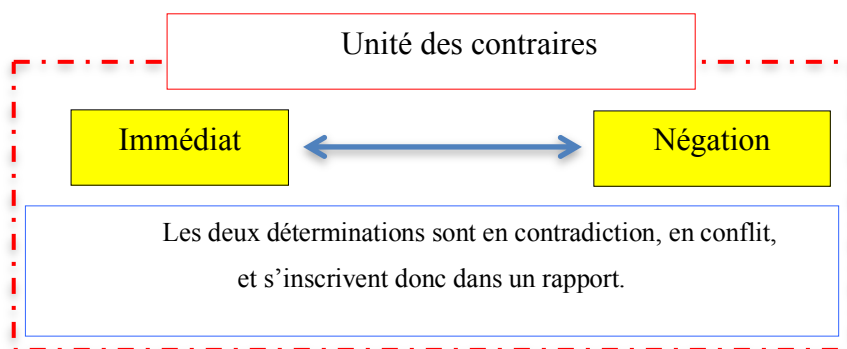


Figure 15

Axe vertical : dépassement ou sursomption

La définition marxiste que donne Sève du dépassement est problématique : « *Abolition des bases matérielles d'une contradiction et par suite de la contradiction elle-même.* »⁵⁶⁴ On sait bien que Marx a résolu la contradiction entre les classes sociales par leur suppression dans un État sans classes sociales. Mais le XXe siècle a démontré que le remplacement d'un État capitaliste par un communisme d'État n'était pas une solution. Pas plus que pour résoudre la division du travail Marx en propose la suppression et donc tout le développement qui va avec. Nous nous retrouvons complètement dans ce propos de Claire Pagès :

Sans négatif, pas de mise en mouvement, mais sans négatif déterminé, plus de mouvement. En effet, l'annulation, l'anéantissement, la suppression constituent des blocages, des arrêts du développement. L'Aufhebung [la négation] dialectique assure au contraire une continuité de contenu qui garantit la perpétuation de l'activité dialectique. La dialectique de la nomination et de la servitude en fournit un bon exemple : la négation ne doit pas aller jusqu'à la destruction, soit jusqu'à la mort de l'un ou des deux protagonistes, car le mouvement de la reconnaissance

⁵⁶³ Ibidem, p. 470.

⁵⁶⁴ SÈVE L. (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste : suivie d'un Vocabulaire philosophique*, op. cit., p. 671.

s'arrêterait : on ne reconnaît pas un mort comme libre et il faut un vivant pour reconnaître.⁵⁶⁵

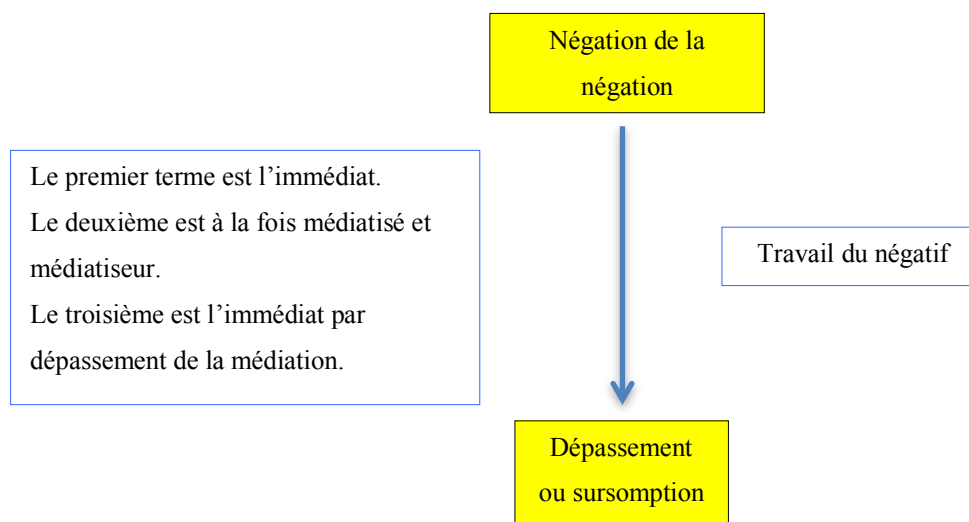


Figure 16

Nous verrons que notre but jusqu'à l'ultime page de notre travail, ne sera pas de chercher à supprimer les contradictions, ses déterminants, mais de chercher le dépassement dans tous les cas, car la dialectique témoigne d'une intelligence recherchée de la contradiction, là où elle s'offre trop souvent à nous comme aporie, blocage, entrave pour l'action comme pour la pensée.⁵⁶⁶

Nous pensons qu'il faut sans cesse en revenir aux fondements et en l'espèce, et plutôt qu'au Marx politique, il vaut mieux s'en remettre au *Capital* :

*Le développement de la marchandise n'abolit pas ces contradictions, mais crée la forme au sein de laquelle elles peuvent se mouvoir. D'une manière générale, c'est la méthode par laquelle des contradictions réelles se résolvent. C'est une contradiction, par exemple, qu'un corps tombe sans cesse, dans un autre corps et s'en échappe tout aussi continuellement. L'ellipse est une des formes de mouvement où cette contradiction se réalise autant qu'elle se résout.*⁵⁶⁷

Mais revenons à l'idée centrale hégélienne⁵⁶⁸ de la conscience d'une unité infiniment riche de la pensée et du réel, de la forme et du contenu, unité nécessairement impliquée dans les conflits internes de la pensée, puisque tout conflit est un rapport, qu'il faut cependant conquérir et déterminer en dépassant les termes « unilatéraux » qui sont entrés en conflit. Avec

⁵⁶⁵ PAGÈS C. (2015), *Qu'est-ce que la dialectique ?*, op. cit., p. 26-27.

⁵⁶⁶ Ibidem, p. 73.

⁵⁶⁷ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre 1*, op. cit., p. 103-104.

⁵⁶⁸ Nous reprenons ce paragraphe au développement qui est fait dans le chapitre premier : *La contradiction dialectique* de LEFEBVRE H. (1940), *Le matérialisme dialectique*, op. cit. (73-95)

le troisième terme qui résulte de l'enrichissement de toute détermination par sa négation et son dépassement, comme un moment nouveau de l'être et de la pensée lorsque ces deux termes sont en contradiction. Alors la contradiction cesse d'être absurdité, hésitation et oscillation ou confusion de la pensée. La notion de troisième terme doit réagir décisivement sur la notion de contradiction. Le devenir devra traverser les termes en opposition, les unir et les dépasser pour en conserver ce qu'ils avaient de déterminé. Le devenir en général est le Troisième Terme qui naît de la contradiction dont le premier terme est l'être dépouillé de tout contenu, donc sans présupposition. Cette unité s'atteint par une synthèse et cependant elle est une analyse, une déduction, car elle pose ce qui était impliqué dans la notion.

Pour Henri Lefebvre le devenir général est le troisième terme qu'il qualifie "d'épopée spirituelle" :

Le Troisième Terme se retourne vers le premier terme en niant le deuxième — donc en niant la négation, en niant la limitation du premier terme. Il dégage le contenu du premier terme, en lui enlevant ce en quoi il était incomplet, limité, destiné à être nié — négatif lui-même. L'unilatéralité est ainsi détruite et surmontée. Nier l'unilatéralité, c'est nier la négation et poser une détermination plus élevée. La contradiction qui poussait chaque terme au-delà de lui-même, l'arrachant à sa finitude et l'insérant dans le mouvement total, est résolue. Le Troisième Terme unit et dépasse les contradictions et les conserve en ce qu'elles avaient de déterminé. L'unité triomphe après une période de déchirements féconds. Le premier terme est l'immédiat ; le deuxième est à la fois médiatisé et médiateur ; le troisième terme est l'immédiat par dépassement de la médiation — et le simple par dépassement de la différence.⁵⁶⁹

On voit bien ainsi comment la réalité décrite dans le récit « Un corps d'expérience » peut être sursumée par des déterminations plus hautes qui dépassent l'enveloppe du contenu, l'aspect premier que peut offrir la réalité et les contradictions qui en sont le lot quotidien. La dialectique matérialiste peut ainsi nous amener à distinguer des moments impensables quand les contradictions laissaient des éléments distincts. La méthode dialectique peut mettre fin à un sentiment très fort de vertige qui est ressenti dans le quotidien et souvent exprimé ainsi par les travailleurs. Ce vertige comme perte dans le mouvement, peut trouver avec la dialectique des points de fixation en proposant des hypothèses de rattachement de ce flottant, dans les sinuosités d'un réel complexe et devenu beaucoup trop énigmatique.

Le dépassement, la sursumption, n'est-ce pas cette demande de sens tant réclamé par les travailleurs ? Mais la chose est si complexe qu'il nous faudra encore et toujours revenir sur les

⁵⁶⁹ LEFEBVRE H. (1940), *Le matérialisme dialectique*, op. cit., p. 26-27.

apports possibles pour nous en expliquer. Kostas Axelos en donne une approche sous un autre relief :

Remontant vers le fondement de la pensée de Marx et la poursuivant jusqu'à ses extrêmes conséquences, peut-être nous trouvons-nous en présence de ce qui la fonde et la dépasse. Présenter, rendre présente et transparente, une pensée signifie aussi faire apparaître la présence de l'universalité qui englobe sa particularité. Cela signifie également aider à l'éclosion de ses « contradictions » internes, sans néanmoins dénoncer ces contradictions à la légère ou d'une manière scolaire ; aucune pensée ne parvient à réduire totalement à l'unité toute dualité et pluralité, à monopoliser la totalité. Celle de Marx non plus. En rendant véritablement présente une pensée, nous frayons déjà la voie à ce qui, dans un avenir plus ou moins lointain, la dépassera. Dépasser une pensée veut dire : élucider sa vérité, comprendre son errance, la maintenir en l'assumant, tout en s'élevant au-dessus d'elle, en allant plus loin.⁵⁷⁰

Dans le cadre de cette investigation sur la méthode de recherche, l'idée que nous avançons en essayant d'en accepter le cheminement difficile, est de considérer que les travailleurs et les philosophes, ou tous ceux qui veulent comprendre le travail (universitaires, chercheurs, managers, syndicalistes), ont à espérer d'une rencontre méthodologiquement située. En effet, tout projet de ce type se trouve pris dans une contradiction : d'un côté la philosophie doit pouvoir être exposée à tout homme qui pense, et d'un autre côté il est difficile de la mettre à sa portée sans la trahir.⁵⁷¹ Toutefois, il est facile d'observer dans la vie courante, que ce soit au travail ou dans toute autre activité humaine, que les abstractions ne sont pas réservées aux penseurs. La métaphore est par exemple une façon courante de réaliser des abstractions.⁵⁷² Ainsi, il est tout à fait possible de penser avec Gramsci que tout homme est philosophe : « Chaque homme [...] est un "philosophe", un artiste, un homme de goût, il participe à une conception du monde, il a une ligne de conduite morale consciente, donc il contribue à soutenir ou à modifier une conception du monde, c'est-à-dire à faire naître de nouveaux modes de pensée. »⁵⁷³ Penser, c'est aussi former des catégories, ce qui est à la portée de chacun, surtout si l'on a à l'esprit sa signification grâce à Louis Althusser :

Catégorie vient d'un mot grec signifiant : juger, condamner. Peuvent ainsi être considérés comme des catégories les termes de dieu, d'âme, de corps, de substance, de temps, de lieu, d'espace, de matière, d'esprit, de sujet, de moi, de monde, d'univers, de perception, de connaissance, de beau, de bon, de moral, de pratique, de respect, de pouvoir, de politique, d'économique, de conscience, de conscience de

⁵⁷⁰ AXELOS K. (2015), *MARX penseur de la technique*, Paris, Éditions des belles lettres, coll. Encre marine, p. 33.

⁵⁷¹ ALTHUSSER L. (2015), *Être marxiste en philosophie*, op cit., p. 59.

⁵⁷² Ibidem, p. 303-304.

⁵⁷³ GRAMSCI A. (1983), « Qu'est-ce que l'homme ? » dans *Textes*, Paris, Éditions sociales, coll. Essentiel, Le marxisme au pluriel, p. 133.

*soi, d'inconscient, etc., à condition, je le répète de bien vouloir prendre ces termes dans leur acception proprement philosophique, c'est-à-dire dans le sens que leur imposent les rapports qu'ils entretiennent nécessairement avec le système des autres termes dans une pensée philosophique.*⁵⁷⁴

Quant à l'objet sur lequel peut porter ces catégories, il nous faut distinguer le propre d'une philosophie idéaliste qui est de prétendre détenir la vérité non seulement des choses, mais la vérité de toutes les vérités existantes. Ainsi de Platon qui se passe d'hypothèses parce qu'il est au-dessus des sciences. Descartes pour qui la métaphysique est comme le tronc d'un arbre, dont les différentes branches sont les diverses sciences. Hegel qui déclare la philosophie science de la Raison et les autres sciences perdues dans l'abstraction de l'Entendement.⁵⁷⁵ La philosophie idéaliste quand elle n'est pas le commencement, mais a une idée très précise du commencement. En face de cette tradition qui veut que la philosophie ait un commencement absolu, une autre philosophie peut et doit commencer par n'importe quoi. Il existe une philosophie matérialiste qui commence par rien, comme on prend les choses dans leur mouvement.⁵⁷⁶ Ce clivage entre idéaliste et matérialiste renvoie à des postures très concrètes. Nous avons en référence un collègue de travail qui a élaboré une catégorie personnelle autour de cette question du commencement : « encore un qui n'était pas là au début » ; « celui-là, il ne risquait pas d'être là au début » ; « tu l'as vu celui qui attend qu'on lui explique le début de l'histoire ? » À bien avoir écouté le rapport entre ce type d'élaboration verbale et les situations, il renvoie à différents types de comportements :

- celui qui n'a rien compris à l'évolution de l'entreprise ;
- celui qui n'a pas les capacités pour être un fondateur, qui n'aurait pas pu l'être ;
- celui qui attend qu'on lui raconte ce qui s'est passé avant qu'il arrive et ne comprend donc rien au travail ;

La philosophie matérialiste commence par n'importe quoi, et si ce n'importe quoi est abstrait, c'est avec une précision supplémentaire : qu'il soit en mouvement :

*On peut dire, pour se permettre une comparaison, que les autres philosophies prennent le train à la gare de départ, elles s'y installent, et y restent jusqu'à ce que le train parvienne à la gare d'arrivée, alors que les philosophes matérialistes prennent toujours le train en marche. Cette comparaison, qui ressemble à une parabole, possède un sens très profond.*⁵⁷⁷

⁵⁷⁴ ALTHUSSER L. (2015), *Être marxiste en philosophie*, op cit., p. 61.

⁵⁷⁵ Ibidem, p. 78.

⁵⁷⁶ Ibidem, p. 71-72.

⁵⁷⁷ Ibidem, p. 73.

Cette idée de commencer par n'importe quoi qui soit en mouvement, fait apparaître la catégorie du procès (la marche du train), sans origine ni fin.

En marxien, le monde commence lorsque je monte dans le train sans avoir la naïveté de l'empiriste. En vertu d'une propriété des atomes, la *déclinaison* (le « clinamen »), qui leur permet de dévier insensiblement de la ligne droite de leur chute, où nécessairement l'atome déviant rencontre l'atome voisin : « *Voilà pourquoi, c'est la déviation qui est au commencement du monde. La déviation et non la norme, ce qui constitue une critique radicale de toute norme, logique, juridique, morale, politique ou religieuse, balaie le théâtre du monde de tous ces préjugés, et laisse les choses se produire selon la nécessité de la déviation et de l'agrégation.* »⁵⁷⁸ Cette déviation, peut aussi être considérée comme un ajustement de la pratique. Il y aura donc bien au final une distinction entre connaissance scientifique et connaissance pratique, qui cherchent chacune à tracer des « lignes de démarcation ». Ce qui intéressera l'idéalisme, c'est de montrer que la connaissance scientifique est d'une toute autre nature, d'autres facultés (la raison, l'entendement) infiniment élevées au-dessus des simples facultés sensibles.⁵⁷⁹ Cependant, cette idée très fertile de déviation dans le processus de connaissance, doit nous persuader aussi bien pour un travailleur que pour un scientifique, ainsi que le dit Althusser :

(...) jamais au grand jamais, le savant [et donc le travailleur aussi] n'avait affaire à l'Objet en personne, à son individualité propre, qu'on ne pouvait confondre avec nulle autre, mais à un mixte de généralités plus ou moins abstraites, en partie scientifiques, en partie non-scientifiques, idéologiques ou pratiques, qui ne désignaient l'objet qu'au travers de leurs généralités abstraites, tout le travail scientifique consistant, selon Marx lui-même, à aller non du « concret » (ce prétendu objet en personne) vers l'abstrait (sa connaissance), mais de l'abstrait (les généralités) vers le concret (l'objet et sa connaissance).⁵⁸⁰

Pour ce faire, Althusser propose face à ce *dédoublement de l'objet*, de travailler sur une représentation provisoire de l'objet, trois types de généralités⁵⁸¹ :

1. Généralité I qui est en quelques sortes la matière première.
2. Généralité II, les instruments de production théorique, les outils théoriques.
3. Généralité III, la connaissance d'une nouvelle propriété de l'objet.

De ce dédoublement, nous voyons donc apparaître d'une part *l'objet réel* et *l'objet de connaissance*, le second étant une représentation complexe et provisoire. Pour le dire en

⁵⁷⁸ Ibidem, p. 236-237.

⁵⁷⁹ Ibidem, p. 149-150.

⁵⁸⁰ Ibidem, p. 181-182.

⁵⁸¹ Ibidem, p. 182.

matérialiste, et ce sera sur ce point l'apport déterminant de Marx pour notre thèse, ce déplacement de l'objet du réel vers la connaissance, ce mouvement provoqué par l'analyse dialectique, sera le procès de connaissance où la nature des Généralités I et III varie en fonction des variations dont sont affectées les Généralités II ⁵⁸² :

*Cette connaissance, qui paraît distincte de son objet dans un premier moment, dans un second, elle rentre en lui, s'incorpore à lui comme étant sa connaissance, comme étant sa propriété, comme étant une de ses propriétés. La connaissance d'une propriété d'un objet devient ainsi ce qu'elle était depuis toujours : propriété de cet objet même. Ce qui rétablit ainsi l'identité éternelle, un instant troublée par l'apparence de la distinction.*⁵⁸³

Dans le récit, nous trouvons une trace très claire de la recherche de ce processus de connaissance lorsque Rolland commence à utiliser les photos pour sa méthode d'analyse. L'idée de fixer sur des clichés des moments où se joue quelque chose de l'activité relationnelle, correspond tout à fait au stade de Généralité I comme matière première. L'ensemble du processus permettant de dépasser ces moments par un travail collectif est bien ce qui fait passer des Généralités I à III. Le film réalisé du travail collectif sur un objet provisoire est bien cette généralité III qui n'existe que par l'action de la Généralité II sur la Généralité I.

Nous voilà donc dotés des outils qui nous conviennent, pour examiner à la fois les moments du parcours constitué par le récit, mais aussi pour faire surgir de ce chemin des liens avec la théorie en ce qui concerne ce chemin même. C'était tout le sens de cette recherche méthodologique. Nous pouvons donc réaliser un *template* correspondant à la dernière avancée de la compréhension que nous pouvons avoir la dialectique matérialiste, notamment grâce aux apports de Louis Althusser.

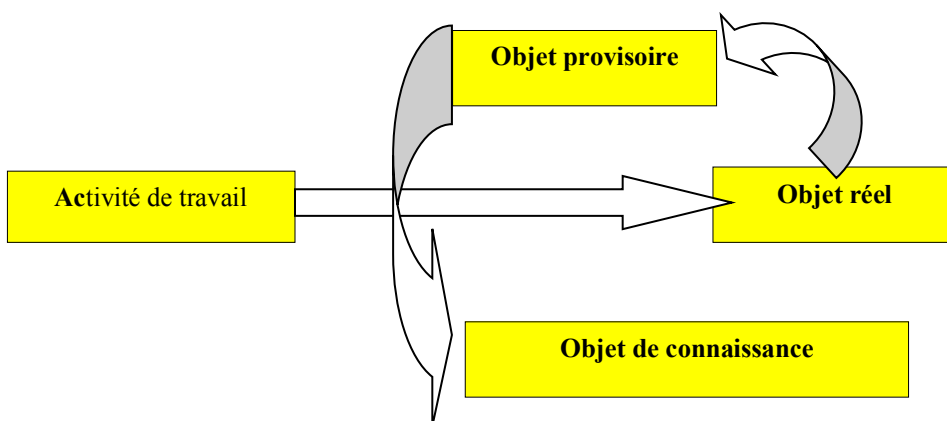


Figure 17

⁵⁸² Ibidem, p. 185.

⁵⁸³ Ibidem, p. 187.

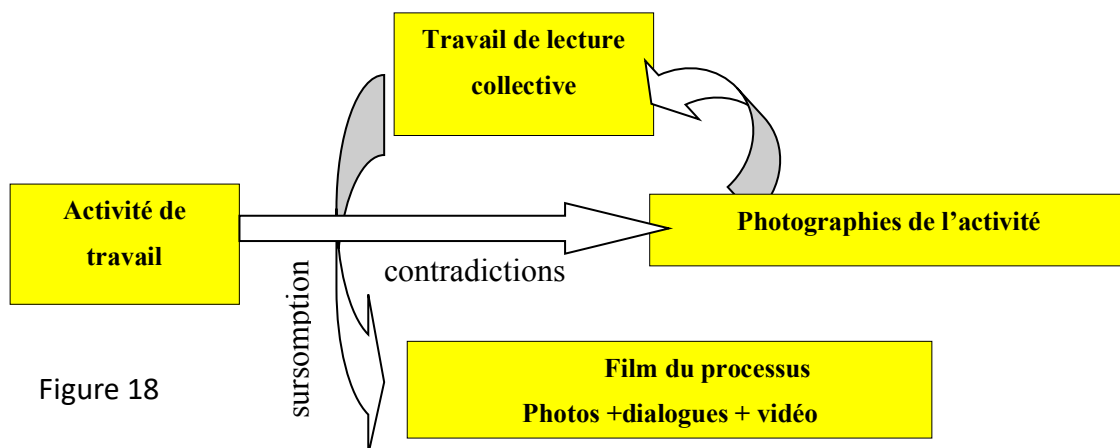


Figure 18

Notre recherche théorique permet maintenant de reprendre un parcours constitué sur la base des essais et des erreurs, qui n'enlève rien à ce qui a pu être effectué, mais permet désormais un tout autre regard, un nouveau discours, sur une méthode d'analyse de l'activité :

- Les photographies réalisées permettaient de repérer des moments porteurs d'une contradiction avec l'activité réelle observée. Il est maintenant évident que la photo mise en débat montrait un rapport du travailleur avec la situation, entre travailleurs, des travailleurs avec d'autres personnes. La photo permettait de fixer ce rapport, au point que le dialogue ne pouvait pas y échapper. Il est aujourd'hui possible d'avancer la notion d'objet réel pour qualifier ces photos, et d'objet de travail provisoire des photos et des dialogues qui permettaient de médiatiser l'activité.
- Le travail de lecture collective des photos utilise celles-ci comme objet transitoire, et provisoire, sans le développement d'un discours collectif sur l'activité, qui est ainsi rendu possible. Il est à noter que le processus dans le récit *Un corps d'expérience* n'est jamais mis en cause par les travailleurs, qui voient tout de suite l'intérêt et le bénéfice de ces détours successifs. On peut même ajouter rétrospectivement une valorisation de l'activité de travail par une méthode enfin à la hauteur des enjeux et de la complexité des tâches, pour ces travailleurs qui subissent souvent des analyses simplistes.
- L'ensemble du processus apparaît à la fois comme mise en œuvre d'une méthode vivante qui s'enrichit de ces expériences et donc se reproduit différemment à chaque mise en œuvre, mais aussi comme productrice

d'éléments d'analyse sur le travail, de connaissance co-élaborées par les travailleurs et les analystes ou réalisateurs vidéo, cadres, photographes, preneurs de son, etc. Il y a donc bien, ainsi que Marx lui-même l'a pratiqué, un même mouvement méthodologique et d'analyse, qui agit sur l'environnement du travail, les relations au travail, pour transformer l'activité humaine en objet réel afin de la comprendre, et transformer le travail grâce à des prises de conscience opérées par ce mouvement essentiel : de l'objet réel à l'objet de connaissance.

- Il reste que la nouvelle perspective qui pourra déboucher de ce procès est une reprise historique qui permettra de situer ce moment dans un contexte historique qui n'aurait pas été possible sans l'apport d'une méthode dialectique et matérialiste.

Notre expérience nous a donc amené à pratiquer un matérialisme dialectique dont nous nous réclamons à ce moment de notre recherche. Le balisage théorique nous en semble convenable. Cependant nous ne nous sentons pas complètement prêts à passer à la pratique. Cela veut dire deux choses pour nous.

Premièrement, nous ne sommes pas en mesure de transmettre ce savoir.

Deuxièmement, de manière tout à fait analogique, nous n'avons pas la faculté complète de reproduire l'ensemble des phénomènes qui ont été mis en œuvre lorsque nous avons utilisé plusieurs médias pour analyser l'activité il y a quelques années.

Si nous avons pris le temps d'une thèse, c'est pour pousser le plus loin possible ces investigations. Cette question nous a suffisamment posé problème, de ne jamais avoir le temps de poser les questions théoriques que posait l'intervention, le syndicalisme, la mangement. Et chaque fois, le reproche sourd nous était fait d'être un « intellectuel », et même d'un certain « manque de courage » à aller sur le terrain, ce qui nous a quelque fois fait sourire, mais la plupart du temps révélait un *machisme unisexe* digne du temps des cavernes. À ce point de notre réflexion, nous pouvons affirmer que la séparation entre théorie et pratique n'a pas de sens pour nous. Nous ajoutons que cette unité de l'action veut dire pour nous praxis, sur la connaissance que nous en avons à cet instant. Et en effet, nous avons régulièrement utilisé le terme tout au long de notre mémoire :

- dans la Revue de questions (p. 39), quand il a été fait référence au couple de termes *poièsis/praxis*,
- sur la critique comme praxis d'un rapport pratico-théorique au monde (p. 439),
- praxis comme science des contradictions (463),

- praxis comme connaissance théorique des conditions matérielles qui constituent le présent (Balibar, p. 467).
- praxis comme pratique sociale (Lefebvre, p. 419).
- double mouvement, vers la réalité mais où la réalité tend aussi vers la pensée (Marx, p. 492).

Pour bien comprendre ce qu'est la contradiction, la négation, nous choisissons de prendre les chemins de la praxis.

3.1. - PRAXIS DU TRAVAIL

En utilisant cette dernière expression *Les chemins de la praxis*, nous songeons bien sûr à Michel Clouscard, dont Edmond Janssen des Éditions Delga annonce dans une note préalable que cet ouvrage s'inscrit directement dans le corpus marxiste, en rappelant Marx dans ses *Thèses sur Feuerbach* [Thèse II] : « *la dispute concernant la réalité ou la non-réalité effective de la pensée – qui est isolée de la pratique – est une question purement scolastique.* »⁵⁸⁴ Clouscard nous dit que le titre de l'ouvrage aurait pu être « *L'être et la valeur ajoutée* », quand la valeur ajoutée, c'est le sujet : « *Pour qu'il y ait connaissance, il faut "du" sujet et pour qu'il y ait sujet, il faut la praxis !* »⁵⁸⁵ Il accorde à la praxis un pouvoir démiurge, celui de transformer le monde en se transformant lui-même :

*La praxis n'est-elle pas également cause de soi ? Son existence engendre son essence. Elle produit elle aussi. La nature est peut être création divine mais la praxis est création humaine. La nature se reproduit, la praxis produit. Elle est pouvoir d'engendrer et de s'engendrer. Il y a bien identité ontologique. C'est le même pouvoir, celui de passer de la puissance à l'acte, du pour-soi à l'en-soi, de la nature naturante à la nature naturée et celui de créer l'outil qui crée le corps social et sa reproduction.*⁵⁸⁶

Henry Lefebvre voit la praxis comme une énergie créatrice, c'est-à-dire une activité totale des hommes, action et pensée, travail matériel et connaissance :

La praxis est le point de départ et le point d'arrivée du matérialisme dialectique. Ce mot désigne philosophiquement ce que le sens commun appelle : « la vie réelle », cette vie qui est à la fois plus prosaïque et plus dramatique que celle de l'esprit spéculatif. Le but du matérialisme dialectique n'est autre que l'expression lucide de la Praxis, du contenu réel de la vie — et corrélativement la transformation de la

⁵⁸⁴ Nous préférons à la citation de Janssens « la discussion sur la réalité ou l'irréalité d'une pensée qui s'isole de la pratique, est purement scolastique », la traduction des Thèses que nous utilisons ici de LABICA G. (2014), *Karl Marx, Les thèses sur Feuerbach*, op. cit., p 28.

⁵⁸⁵ CLOUSCARD M. (2015), *Les chemins de la praxis, Fondements ontologiques du marxisme*, Paris, Éditions Delga, p. 36.

⁵⁸⁶ Ibidem, p. 37.

*Praxis actuelle en une pratique sociale consciente, cohérente et libre. Le but théorique et le but pratique — la connaissance et l'action créatrice — sont inséparables.*⁵⁸⁷

Mais pour reprendre la veine odonienne mise en relief dans la *Revue de question*, nous proposons, avec le philosophe André Tosel, ancien professeur à l'université Nice-Sophia-Antipolis, avec « Marx et les abstractions »⁵⁸⁸ en 2002, sur le rapport entre théorique et pratique de la praxis : « S'il est simple de définir l'abstraction comme moyen et milieu de la connaissance, il est difficile de la produire. » Après cet avertissement sur la difficulté de la tâche, dont cette partie sur l'investigation en est le témoignage la suite dans ces pages 311 et 312, ajoute à notre praxéologie la question de la négation, qui seront nos derniers thèmes majeurs avant nos travaux pratiques de l'exposition du récit à la méthode choisie :

En effet, naît immédiatement le soupçon que la prise de distance qui la constitue et la négation qui est son acte n'en fassent l'autre de la vie, du concret réel. Le fait de nier des particularités initiales peut se révéler être la négation du particulier que celles-ci révèlent. L'abstraction déchoit alors au rang d'instrument inadéquat de la connaissance, indéfiniment éloigné du concret qu'elle menace de remplacer en prenant le concret pour son double, son idéalisation fantasmatique, un simple substitut, un nom qui voile la chose même au moment où il croit la saisir.

Nous avons noté dans le récit qu'à la question de Rolland « alors, comment ça va le travail ?, Julia avait eu utilisé cette formule « on ne nous donne qu'un chapitre à lire dans le livre du travail » (p. 283). Désormais, nous pouvons dire que non seulement il faut chercher et disposer des autres chapitres, mais qu'il faudra certainement répondre à la demande de sens, en reversant l'ordre donné de la lecture des chapitres, pour accéder à une transformation possible des conditions sociales dans lesquelles se déroulent le travail.

André Tosel reprend cette idée au Marx des *Grundrisse* de 1857, qui remet en cause l'héritage hégélien des contradictions :

On doit revenir sur le texte fameux de méthode où Marx dans l'introduction aux Grundrisse de 1857 propose une conception nouvelle de l'abstraction qui implique un autre rapport critique à Hegel et qui repose sur le cercle réaliste de l'abstrait et du concret. (318) L'abstraction réelle est bien une forme productive de réalité sociale mais sa fécondité est inséparable de sa détermination en tant que forme de domination. Cette forme de domination produit jusqu'à la forme de son apparaître aux agents qu'elle se subordonne ; cette forme d'apparaître redouble la puissance de domination... (328).

⁵⁸⁷ LEFEBVRE H. (1940), *Le matérialisme dialectique*, op. cit., p.107.

⁵⁸⁸ TOSEL A. (2002), « Marx et les abstractions », dans *Archives de la philosophie*, 2002/2, (Tome 65), p. 311-334.

Dans la *Revue des questions* Daniel Faïta ouvrait l'entretien enregistré que nous avons eu fin 2016 (p. 46) avec la vitalité et la fécondité de l'Italie des années soixante.

Dans un autre article, André Tosel revenait sur la question du cercle concret-abstrait et de la philosophie de la praxis⁵⁸⁹ :

*La proposition de définir comme philosophie de la praxis la position propre à l'élaboration théorique de Marx, sans se borner seulement à l'appellation de matérialisme historique, est le fait de la pensée italienne, marxiste et non-marxiste, de la fin du XIX^{ème} siècle. Elle s'autorise essentiellement du Marx des Thèses sur Feuerbach rédigées en 1845 après l'Idéologie allemande. » (...) Antonio Labriola, venu au marxisme après un parcours complexe, les utilise en ses deux premiers essais – en 1895, *In memoria del Manifesto dei comunisti*, et en 1896, *Dal materialismo storico, Dilucidazione preliminare – pour signifier la nature philosophique de l'œuvre marxienne.* (611)*

Un troisième essai rédigé en 1897 *Discorrendo di socialismo e filosofia* permettra à Labriola de formuler sa proposition de philosophie de la praxis. Pour lui « Le marxisme trouve sa pierre de touche dans sa capacité à penser dans son immanence le procès de la réalité se faisant et dans sa capacité à l'orienter, tout en réfléchissant en ce procès sa propre possibilité et ses formes. » (612)

Cette préoccupation d'orienter le cours des choses apparaît constamment dans le récit. Le jeune électromécanicien se rend compte rapidement que son efficacité pour trouver une panne est liée à l'orientation qu'il donne à son investigation. Le syndicaliste ne croit guère à la plainte pour organiser son activité de représentant du personnel et cherche dans l'activité des principes anticipateurs, en cherchant de nouvelles voies pour comprendre le travail. L'analyste soumis aux exigences temporelles de l'intervention, voudra échapper aux pratiques habituelles de consultant en cherchant à produire rapidement des hypothèses produites avec les travailleurs. Le réalisateur lui, aura un problème encore différent. Il a déterminé dans une pratique problématique son unité de travail de la parole : l'énoncé. Il sait que la production d'énoncés est soumise à des règles dialogiques. La petite société dont il est le gérant, est également soumise à une économie des ressources. À partir des pratiques professionnelles en vigueur dans le reportage filmique et en ergonomie, il doit donc orienter le processus de connaissance mutuelle des métiers et des milieux pour parvenir à réaliser UNE commande.

Cette pierre de touche est à réinventer en permanence, car la praxis du travail est soumise à un défi toujours renouvelé. En effet, dans la relation entre le travailleur et le syndicaliste,

⁵⁸⁹ TOSEL A. (2005), « Antonio Labriola et la proposition de la philosophie de la praxis », dans *Archives philosophiques*, 2005/4 (Tome 68), p. 611-628. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

l'analyste ou le manager : seul le travailleur est plongé entièrement dans le cours des choses. Il est enfermé dans l'expérience nécessaire, indispensable à son activité.

Le travailleur est en avance sur ceux qui veulent le représenter, comprendre son travail ou l'organiser. Ou bien, ce sont les autres qui sont en retard : constamment, les consciences courent après l'action dans un écart, une distance qui, nous aurons l'occasion de le voir, est non seulement nécessaire, mais indispensable aux rôles des uns et des autres.

La pensée est donc en retard, mais il s'agit pour elle de produire des catégories ainsi que nous allons le faire lorsque dans quelques pages, nous exposerons le récit à notre praxis du travail. Ainsi que le dit Tosel (614), il faut reproduire par la pensée le processus par lequel le squelette se fait corps organisé avec sa peau, et citer Labriola dans la foulée :

Comprendre l'enchaînement et le complexe en son intime connexion comme en ses manifestations extérieures, descendre depuis la surface au fond ; puis refaire la surface à partir du fond ; résoudre les passions et les desseins en leurs mobiles, des plus proches aux plus éloignés : reconduire ensuite les données des passions, des projets, et des mobiles aux éléments d'une situation économique donnée, tel est l'art difficile qui doit donner un exemple de la conception matérialiste.⁵⁹⁰

Voilà ce que nous entendons par une praxis du travail, une démarche globale de compréhension du réel. Cette démarche est à distinguer du matérialisme dialectique qui consiste à rechercher les contradictions dans la vie réelle, et les dépasser. Nous avons fait plus haut un *template* de ce travail des contradictions :

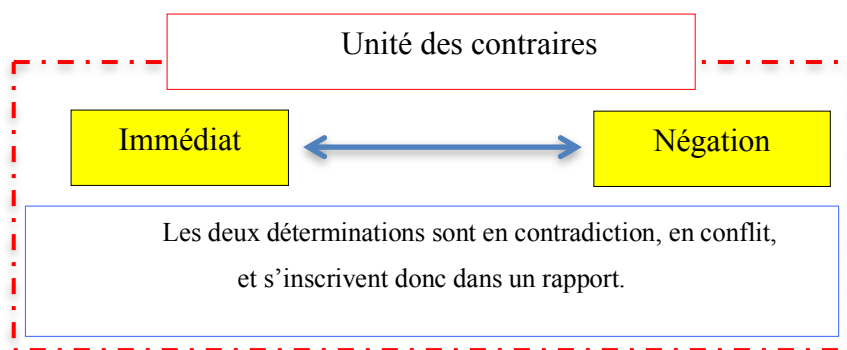


Figure 15 page 512

Avant de nous livrer à nos exercices pratiques d'exposition, le récit nous offre avec la gémellité de Rolland de quoi nous mettre sur la piste dès la deuxième page du texte : « *La nature leur avait distribué des choses très différentes, mais à eux deux, ils avaient bien plus qu'une somme.* » (p. 142). Nous parlons donc ici de jumeaux qui ne se ressemblent pas

⁵⁹⁰ LABRIOLA A. (1965), *Saggi sulla concezione materialistica della storia*, Bari, Éditions Eugenio Garin, p. 141.

beaucoup plus que deux frères. La situation n'a rien à voir avec les jumeaux tel qu'on les imagine, c'est-à-dire à se méprendre de l'un et de l'autre. C'est le cas pour le roman de Michel Tournier *Les météores*⁵⁹¹, où Jean et Paul se ressemblent tant qu'on les appelle Jean-Paul, en ayant renoncé à les distinguer. Eux-mêmes jouent à changer d'identité, ce qui deviendra vite dangereux.

Mais pour revenir à nos jumeaux du récit, Rolland et André, la question est vraiment en rapport direct avec notre recherche sur la négation, car il s'agit de deux frères *du même moment*. La gémellité nous propose ici deux individus qui sont des *mêmes qui ne se ressemblent pas*. Le fait d'être du même mouvement, leur donne une sensibilité commune et une complicité particulière, qu'on ne trouve pas à ce point chez des frères proches en âge. Ils ne sont pas contraires, ni opposés. Ils sont différents, mais quelque chose fait lien entre chaque différence. Nous pouvons bien revenir vers la photo des deux enfants assis sur la banc de bois, à l'époque où on les habillait encore avec les mêmes habits, ces différences sont une énigme que les apparences ne permettent pas de percer. D'autant, que le jeu des complémentarités n'est pas figé et que l'unité de façade sauvegardée, des inversions sont fréquentes. C'est vrai pour tout individu et Nicolas Zaviatoff dans son introduction à la *Théorie des émotions*⁵⁹² de Vygotski aborde ce thème de la mutabilité des signes et de l'évolution :

Telle ou telle description du fonctionnement du « cerveau/esprit » en termes innéistes et élémentaires peut fort bien être réfutés au profit de l'idée d'un apprentissage continu et dynamique de la vie, du monde ; et ce apprentissage s'effectue par l'expérience de certains rapports avec l'environnement grâce à la mise en place de catégorisations cognitivo-émotionnelles souples, c'est-à-dire d'une mise en œuvre déjà chez le jeune enfant d'une plasticité cérébrale génétiquement déterminée (en quelque sorte une mutabilité potentielle) et d'une influence multiforme et variée du langage des adultes (déterminisme social) dont les signes sont caractérisés aussi par leur mutabilité. (41)

Tout cela peut paraître fort complexe, mais qui n'a pas été étonné par ses propres enfants ou par d'autres, de cette étonnante faculté où de tout jeunes enfants passent de leur voix à celle de leur poupée, puis à celle de la maman, changeant de rôle, d'intonation, de posture corporelle ? « Vygotski pense que la médiation par des signes cognitifs et émotifs (les mots qui décrivent les événements et les sentiments ressentis) ne permet que de témoigner indirectement des "émotions tumultueuses" éprouvées extérieurement dans les rapports sociaux. » (47) En venant « à la suite de Vygotski et Bakhtine, sur l'inachevé du sens, sur la mutabilité des

⁵⁹¹ TOURNIER M. (1977), *Les météores*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio.

⁵⁹² VYGOTSKI L. (1998), *Théorie des émotions, Étude historico-psychologique*, Paris, Éditions L'Harmattan. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

significations » (49), l'analogie est particulièrement fertile lorsqu'elle met en mouvement plusieurs lieux et degrés de ces phénomènes :

- La mutabilité particulièrement dense des signes cognitifs et émotifs pour Rolland et André du fait de leur gémellité, permet de placer leurs années d'enfance, où tout change, se transforme, évolue, par des contradictions permanentes vécues dans l'existence même, où tout peut passer de l'un dans l'autre mais dans un rapport constant à l'unité qui les lie au reste de la famille et de la fratrie. Il s'agirait donc d'une dialectique vécue au travers de cette gémellité « non semblable ».
- Nous nous expliquons un peu mieux ainsi la difficulté que nous avons avec les contradictions, comme une chose à la fois évidente, mais si difficile à expliquer car entourée du mystère de cette enfance double.
- Dans le récit le parcours de Rolland est le déroulement constant de cette gémellité : « *privilege d'un double silencieux* » (p. 142) ; des « *jumeaux doubles à vie* » (p. 143) ; ils « *construisaient la réalité à deux* » (p. 155) ; jusqu'à l'écriture du récit à la 3^{ème} personne parce que « *un jumeau est élevé au dédoublement* » (p. 121) et qu'il ne peut faire autrement que de mettre à distance. Le parcours d'électromécanicien à analyste ou réalisateur, dans des métiers de la relation, est toujours le retour à cette distance dans laquelle le double retrouve sa place.

Dès lors, nous pouvons bien mieux nous expliquer avec le phénomène des contradictions. Ainsi que le disait Engels dans *l'Anti-Dühring*⁵⁹³, la pensée ne peut rassembler en une unité que des éléments de conscience dans lesquels cette unité a déjà existé auparavant. Sans cela, le risque est grand : « *Si je comprends une brosse à chaussures dans l'unité mammifère, ce n'est pas cela qui lui fera pousser des mamelles.* » (72)

Dans les généralités de cet ouvrage, Engels a le mérite de reprendre les choses par le bon bout. Si ce n'était pas cela, nous pourrions donner l'impression de reprendre la dialectique matérialiste comme on récite la messe. C'est malheureusement ce qu'ont fait tant de communistes et de marxistes même au XX^{ème} siècle. L'outillage que dont nous essayons de démontrer la nécessité pour notre recherche, Engels l'explique parfaitement :

Lorsque nous soumettons à l'examen de la pensée la nature ou l'histoire humaine ou notre propre activité mentale, ce qui s'offre d'abord à nous, c'est le tableau d'un enchevêtrement infini de relations et d'actions réciproque, où rien ne reste ce qu'il était, là où il était et comme il était, mais où tout se meut, change, devient et périt.

⁵⁹³ ENGELS F. (1977), *Anti-Dühring*, (M.E. Dühring bouleverse la science), op. cit. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

Nous voyons donc d'abord le tableau d'ensemble dans lequel les détails s'effacent encore plus ou moins ; nous prêtons plus attention au mouvement, aux passages de l'un dans l'autre, aux enchaînements qu'à ce qui se meut, passe et s'enchaîne. Cette manière primitive, naïve, mais correcte quant au fond, d'envisager le monde est celle des philosophes grecs de l'antiquité, et le premier à la formuler clairement fût Héraclite ; Tout est et n'est pas, car tout est fluent, car tout est sans cesse en train de se transformer, de devenir et de périr. (50)

Engels soutient que cette manière de voir, si saisit correctement le caractère général du monde ou d'une situation, ne suffit pas à expliquer les détails dont ils sont composés en la comparant à la métaphysique :

(...) et tant que nous ne sommes pas capables de les expliquer, nous n'avons pas non plus une idée nette du tableau d'ensemble. Pour reconnaître ces détails, nous sommes obligés de les détacher de leur enchaînement naturel ou historique, et de les situer individuellement dans leurs qualités, leurs causes et leurs effets particuliers, etc. (50)

Et en effet, il est facile de comprendre que la décomposition de la nature en ses parties singulières, ont participé de la connaissance de la nature. On le voit aussi dans le récit, lorsque le chef du service électrique fait visiter l'usine à Rolland. À son inquiétude devant des installations si complexes qu'il lui faudrait dépanner, il lui est répondu que les équipements peuvent se décomposer en sous-ensembles simples. (p. 146) Nous savons la suite. Comme tout travailleur, Rolland a fait semblant de croire au discours du patron qui ne peut pas reconnaître le travail réel pour de nombreuses raisons, nous le verrons plus loin. Mais Rolland a bien été obligé, comme les autres aussi, d'élaborer une démarche de dépanneur tout aussi complexe que la complexité à laquelle il était confronté, en s'appuyant sur les échanges dialogiques.

Engels nous enseigne également que la méthode métaphysique qui consiste à décomposer le complexe en singularités « nous a également légué l'habitude d'appréhender les objets et les processus naturels dans leur isolement, en dehors de la grande connexion d'ensemble, par conséquent non dans leur mouvement, mais dans leur repos ; comme des éléments non essentiellement variables, mais fixes ; non dans leur vie, mais dans leur mort. » (51) Dans la *Revue des questions*, nous avons vu que les scientifiques, et à leur suite les ingénieurs, écoles de commerce, l'ensemble du management stratégique des entreprises, pensent les changements dans l'organisation « toutes choses égales par ailleurs » (p. 102). Lorsqu'un critère de gestion est modifié, chacun est persuadé que l'objectif ensuite atteint a été réalisé dans une permanence du vivant, que seul le pipautage généralisé des résultats peut faire croire au moins un peu.

Dans ces quelques pages de généralités, Engels est lumineux, surtout quand nous le lisons en ayant en tête ce qui se passe aujourd'hui en matière de logique d'entreprises, de manipulation communicationnelle généralisée :

Pour le métaphysicien, les choses et leurs reflets dans la pensée, les concepts, sont des objets d'étude isolés, à considérer l'un après l'autre et l'un sans l'autre, fixes, rigides, donnés une fois pour toutes. Il ne pense que par antithèses sans moyen terme : il dit oui, oui, non, non ; ce qui va au-delà ne vaut rien. Pour lui, ou bien une chose existe, ou bien elle n'existe pas ; une chose ne peut pas non plus être à la fois elle-même et une autre. Le positif et le négatif s'excluent absolument ; la cause et l'effet s'opposent de façon tout aussi rigide. Si ce mode de penser nous apparaît au premier abord tout à fait plausible, c'est qu'il est celui de ce qu'on appelle le bon sens. Mais si respectable que soit ce compagnon tant qu'il reste dans le domaine prosaïque de ses quatre murs, le bon sens connaît des aventures tout à fait étonnantes dès qu'il se risque dans le vaste monde de la recherche, et la manière de voir métaphysique (...) se heurte toujours tôt ou tard, à une barrière au-delà de laquelle elle devient étroite, bornée, abstraite, et se perd en contradictions insolubles. (51)

C'est la raison pour laquelle, ainsi qu'il est dit plus haut, « lorsque nous soumettons à l'examen de la pensée la nature ou l'histoire humaine ou notre propre activité mentale », la dialectique permet d'appréhender les choses et leurs reflets conceptuels dans leur connexion, leur enchaînement, leur mouvement, leur naissance et leur fin.

Autant, nous avons vu précédemment que « l'extension de la dialectique, appliquée à tous les domaines possibles, à l'univers entier, dans *La dialectique de la nature* par Engels⁵⁹⁴, ne participe pas selon nous, à la faire comprendre (p. 469), que les généralités sur la dialectique de l'*Anti-Dühring* distinguent nettement à partir de la nécessité de comprendre, la métaphysique et la dialectique matérialiste. Mais ces démarches ne s'excluent pas, en cela qu'il y a bien nécessité de séparer dans le réel, des éléments pour ne pas en rester là comme les métaphysiciens, mais de poursuivre en recherchant dans leurs reflets, dans le concret « *leurs connexions, leurs enchaînements, leur mouvement* ». Les deux investigations ne s'excluent pas. La distinction dans le réel n'est plus assujettie à être nommée métaphysique parce qu'elle n'en reste pas là. La deuxième est une dialectique qui accède au concret parce que la distinction a eu lieu.

Pour nous en persuader, nous pouvons reprendre l'article d'Ivar Oddone⁵⁹⁵ dans *Société française* n°10 sur la compétence professionnelle élargie (p. 23). Il appuie son étude sur deux travailleurs : « dans deux sujets "extrêmes", l'un non politisé, se contentant d'exécuter les instructions relatives à sa tâche sans réagir, ni réfléchir, et l'autre doué de la même compétence technique, mais engagé dans l'action militante, politique et syndicale. » Ce que nous essayons de mettre en lumière sans aller plus loin dans la démarche d'Oddone, ainsi que l'avait théorisé

⁵⁹⁴ ENGELS F. (1975), *Dialectique de la nature*, Paris, op. cit.

⁵⁹⁵ ODDONE Y. (1984), « La compétence professionnelle élargie », *Société française*, n°10, op. cit.

Engels (voir p. , c'est que le mouvement qui est impulsé dans l'analyse est lui-même producteur de contradictions : le rapport entre l'ouvrier qui a des compétences professionnelles et celui qui est militant ; lorsqu'on définit des types de registres, des degrés d'observation ; l'activité filmée et le dialogue avec un spécialiste ; la confrontation entre l'activité filmée et deux travailleurs ayant cette même activité ; deux lieux différents pour une même activité.

Engels repart de l'économie politique du XVIII^{ème} siècle et ses formules positives d'Adam Smith :

Ce que nous possédons de science économique jusqu'ici se limite presque exclusivement à la genèse et au développement du mode de production capitaliste : cela commence par la critique des restes des formes féodales de production et d'échange, démontre la nécessité de leur remplacement par des formes capitalistes, développe ensuite les lois du mode de production capitaliste et des formes d'échange correspondantes dans le sens positif, c'est-à-dire dans le sens où elles favorisent les fins générales de la société, et termine par la critique socialiste du mode de production capitaliste, c'est-à-dire par l'exposition de ces lois dans le sens négatif, par la démonstration que ce mode de production, par son évolution propre, tend vers le point où il se rend lui-même impossible.⁵⁹⁶

Ce moment du processus de la praxis du travail, entre réel et concret, va nous amener à penser comme une spirale qui ne repasse pas vraiment par les mêmes points pour avancer dans le temps.



Figure 19

Il n'y a donc pas de création de contradictions ! Celles-ci sont présentes dans les choses ou les rapports sociaux, mais non apparentes. Il s'agit de les révéler. Ainsi, le récit *Un corps d'expérience* est le côté positif, c'est l'expérience narrée du sujet, le concret de situations réelles. L'exposition dans la partie suivante en sera le négatif, les théories qui permettent de les dépasser. L'un et l'autre, positif et négatif, participent d'une recherche qui vise à transformer

⁵⁹⁶ ENGELS F. (1977), *Anti-Dühring*, (M.E. Dühring bouleverse la science), op. cit., p. 180.

le travail en donnant des moyens de le comprendre, et d'aider ceux qui se livreront ce travail à se transformer aussi, en faisant l'expérience vivante, par la parole et le corps, des contradictions dans lesquelles ils sont plongés quotidiennement.

Il nous reste pour conclure, à essayer de comprendre pourquoi est-ce si difficile de reprendre le chemin de la dialectique. Bien qu'ayant pris le soin de mettre à distance le sujet du récit par l'usage de la troisième personne, nous avons vu que la gémellité nous a plutôt empêché de dire ce qui a été vécu dans l'enfance. Il y a également ce que remarque Engels, en soulignant les habitudes de pensée qui nous poussent souvent ne pas dépasser le stade de la distinction des éléments singuliers. Nous pourrions également objecter que Marx a toujours voulu écrire sur sa méthode et ne l'a au final jamais fait. Nous avons vu aussi que les militants politiques ou syndicaux au XX^{ème} siècle se sont plus contentés de colporter le dogme que de transmettre une praxis.

Nous adhérons toutefois à l'hypothèse de Bruno Pinchard dans *Marx à rebours* lorsqu'il établit une analogie étonnante entre le Moïse de Michel-Ange et le *Capital* de Marx :

(...) dans sa version la plus haute la pensée du Capital est le discours qui se tient à lui-même le Moïse de Michel-Ange au moment où il laisse tomber les tables de marbre sous son bras. Dans ce brusque tressaillement du prophète qui tient encore sa barbe et serre trop tard l'objet qui glisse sous son bras, je vois la figure d'un Marx qui va faire tomber les tables de la justice intangible, alors qu'il a déjà compris que le peuple exige une autre forme de gouvernement. Les tables n'atteindront la terre que brisées, mais la passion divine qui les habitait enflammera assez les hommes de parti pour promettre, sans plus attendre, une terre nouvelle et un peuple nouveau. Pourtant l'intelligence de Marx devance déjà cette méprise fatale, qui donne trop vite un sens messianique à l'histoire et précipite les peuples dans la destruction de leurs biens les plus chers. Marx écrira une deuxième fois la table de la loi historique. Si le Manifeste du Parti communiste est le livre de la colère de Dieu, le Capital est ce livre humain qui sait retenir la force de la transcendance et l'empêche de dévaster l'humanité entière. Ce Marx de la retenue, ce Marx de marbre, est le Marx de ce livre, un Marx proprement contre-révolutionnaire qui comprend que, donnée trop tôt, et à des peuples qui ne peuvent la porter, la loi du ciel ne conduit qu'à un fétichisme nouveau, encore plus désastreux que le premier.⁵⁹⁷

Voilà bien le problème de la praxis du travail que nous allons appliquer. Si nous parvenons à nos fins, nous n'aurons plus besoin de repasser par ce chemin, dont les pas disparaîtront sur la plage après notre passage.

C'est aussi toute la projection de cette recherche, qui fera le projet de cliniques du travail où ce sont les travailleurs eux-mêmes qui pourront écrire directement leur pensée sur le travail.

⁵⁹⁷ PINCHARD B. (2014), *Marx à rebours*, Paris, Éditions Kimé, coll. Logique hégélienne, p. 13-14.

Ils en garderont la trace, pourront la diffuser, la faire évoluer, comme des livres d'images et de sons écrits avec toutes les mains, les voix surtout, les corps enfin, qui participent au travail, directement par leur activité, comme ceux qui le font à plus de distance.

C'est cette visée démocratique qui nous fera encore patienter par l'exposition du récit à la praxis du travail.

3.2. - THEATRE DE LA CONNAISSANCE

Alors que nous en sommes à terminer notre mémoire, une fois encore, après avoir repris l'écriture des contradictions tirées du récit dans l'exposition, nous ne sommes pas satisfaits de notre propre compréhension du phénomène mis en œuvre. Cette partie de l'exposition que nous venons de remanier n'est pas suffisamment maîtrisée. Nous aurons fait je ne sais combien d'allers et retours entre la théorie et la pratique, mais c'est en revenant vers le récit que nous mesurons de nouveau que les temps essentiels de notre travail sont constitués par une colonne vertébrale : réel, concret, abstrait, concret. Dans le récit, nous retrouvons les années où Rolland s'est intéressé au théâtre, du *théâtre de l'invisible* au début des années 90, au *théâtre-forum* lors des stages d'éducation ouvrière en 1998 que nous pouvons retrouver dans le récit : L'expérience ouvrière en jeu (p. 270).

Le livre de Rolland *Théâtre de l'opprimé* d'Augusto Boal est là, posé sur le bureau. Il avait été acheté en juillet 1996 à Villeneuve lez Avignon, à l'occasion d'un concert de jazz à la Chartreuse. Les annotations sur l'ouvrage concernent surtout des questions pratiques. Le chapitre auquel nous nous intéressons aujourd'hui n'est l'objet d'aucune marque de lecture : *Hegel et Brecht : personnage sujet ou objet ?* Rolland avait 38 ans et la seule chose qu'il savait, pour avoir déjà lu avec attention quelques ouvrages d'Henri Lefebvre sur la vie quotidienne et être abonné à la revue *Mouvements*, c'est que Lefebvre avait été un lecteur attentif de Hegel pour étudier Marx. Rolland était donc sur la bonne voie, mais il croyait à cette époque ne pas pouvoir intégrer autant de choses, dont l'intérêt semblait lui échapper. Pourtant, le fonctionnement de la mémoire est un perpétuel étonnement. Les multiples liens entre notre recherche et le théâtre brechtien apparaissent immédiatement. Ainsi avec l'article de Roland Barthes *Mère courage aveugle* : « *Toute la dramaturgie de Brecht est soumise à une nécessité de la distance, et sur l'accomplissement de cette distance, l'essentiel du théâtre est parié : ce n'est pas le succès d'un quelconque style dramatique qui est en jeu, c'est la conscience même du spectateur, et par conséquent son pouvoir de faire l'histoire* »⁵⁹⁸

⁵⁹⁸ BARTHES R. (1964), « Mère courage aveugle », dans *Essais critiques*, op. cit., p. 49.

Notre investigation méthodologique, qui vise à rechercher la meilleure et la plus scientifique des manières de passer d'un récit à son exposition, a évidemment tout à gagner à s'inspirer d'un Brecht qui était devenu marxiste par nécessité, pour arriver à son but par ce qu'il appellera longtemps un *théâtre épique*.

Brecht se démarque d'abord de vingt-cinq siècles de tradition aristotélicienne qui va déterminer pour le spectateur le plaisir ou l'ennui, le bien ou le mal, à partir d'une logique toujours plus à l'œuvre dans la culture commerciale de notre XXI^{ème} siècle : « *plus le public est ému, plus il s'identifie au héros, plus la scène imite l'action, plus l'acteur incarne son rôle, plus le théâtre est magique, et meilleur est la spectacle.* »⁵⁹⁹ Barthes, toujours en 1955, de sa magnifique plume de chercheur-écrivain cerne à la suite, et on ne peut mieux, les contours de cette révolution théâtrale :

Or, un homme vient, dont l'œuvre et la pensée contestent radicalement cet art ancestral que nous avons les meilleures raisons du monde pour le croire « naturel » ; qui nous dit, au mépris de toute tradition, que le public ne doit s'engager qu'à demi dans le spectacle, de façon à « connaître » ce qui y est montré, au lieu de le subir ; que l'acteur doit accoucher cette conscience en dénonçant son rôle, non en l'incarnant ; que le spectateur ne doit jamais s'identifier complètement au héros, en sorte qu'il reste toujours libre de juger les causes, puis les remèdes de sa souffrance ; que l'action ne doit pas être imitée, mais racontée ; que le théâtre doit cesser d'être magique pour devenir critique, ce qui sera encore pour lui la meilleure façon d'être chaleureux. »⁶⁰⁰

Dans notre temps, au travail des uns et des autres, les moments de réunion de groupe ou d'agence, amplifiés par la communication, se confondent de plus en plus avec le spectacle médiatique d'un abêtissement généralisé fait de vainqueurs d'on ne sait quoi, de cadeaux improbables à deux sous, de pauvres applaudissements sans élan, pour des travailleurs aux rires surfaits d'abord satisfaits d'échapper au travail pour un jour, ou soumis à un mimétisme envahissant dont ils se sentent l'objet de très loin. Plus quotidiennement, du travailleur *acteur*, au manager *metteur en scène* des situations de travail, au syndicaliste ou à l'analyste *critique*, au réalisateur *monteur* de séquences ou d'énoncés, tout rapproche le théâtre et le travail, chacun nourrissant l'autre de ses expériences et de sa culture, jadis comme aujourd'hui, mais pas n'importe comment :

Quoi qu'on décide finalement sur Brecht, il faut du moins marquer l'accord de sa pensée avec les grands thèmes progressistes de notre époque : à savoir que les maux des hommes sont entre les mains des hommes eux-mêmes, c'est-à-dire que le monde est maniable ; que l'art peut et doit intervenir dans l'histoire ; qu'il doit aujourd'hui

⁵⁹⁹ BARTHES R. (1964), « La révolution brechtienne », dans *Essais critiques*, op. cit., p. 51.

⁶⁰⁰ Ibidem.

concourir aux mêmes tâches que les sciences, dont il est solidaire ; qu'il nous faut désormais un art de l'explication, et non plus seulement un art de l'expression ; que le théâtre doit aider résolument l'histoire en dévoilant le procès ; que les techniques de la scène sont elles-mêmes engagées ; qu'enfin il n'y a pas une « essence » de l'art éternel, mais que chaque société doit inventer l'art qui l'accouchera au mieux de sa propre délivrance. »⁶⁰¹

Mais revenons à Augusto Boal qui vante Brecht pour le distinguer de la poésie de Hegel, celle d'Aristote, pour revenir vers le peuple libre chantant à l'air libre, le carnaval, la fête, avant que les classes dominantes ne s'en emparent pour y établir leurs cloisons, et notamment celle qui sépare les acteurs des spectateurs.⁶⁰² Boal pour qui toutes les activités de l'homme sont politiques (7), s'inspirera de Hegel pour sa poésie épique qu'il opposera à la poésie dramatique, mais en lui adressant le même reproche d'idéalisme que Marx. Avec cette poésie épique, nous trouverons confirmation de notre propre démarche de recherche quand elle a pour dessein de raconter les obstacles et les conflits *« du point de vue de leur occurrence dans le monde extérieur et non celui de l'esprit qui lui a donné naissance. Cette action prend la forme d'un récit. »* (157) La poésie lyrique exprime le subjectif, le monde intérieur, les sentiments, les contemplations et les émotions de l'âme, comme le modèle dominant dans notre monde contemporain impose une psychologisation massive des rapports au point de faire se déverser par dans les amphithéâtres débordants des jeunes gens avides de soigner le monde. La poésie épique s'attachera elle à raconter des faits, des détails, et même ces *détails inutiles* de Roland Barthes qui rendent les choses concrètes.

La poétique marxiste de Bertolt Brecht ne s'oppose pas à tel ou tel détail formel de la poétique idéaliste hégélienne : *« elle s'oppose à son essence même en affirmant que le personnage n'est pas absolu mais l'objet de forces économiques et sociales auxquelles il réagit et en vertu desquelles il agit. »* (162)

Quand Aristote et Hegel veulent qu'une douce somnolence termine le spectacle, nous serons bien sûr très intéressés pour notre investigation méthodologique lorsque le Théâtre de Brecht met les contradictions à nue et propose des transformations, quand il désire que le spectacle théâtral soit le début de l'action : *« s'il faut chercher l'équilibre, c'est en transformant la société et non en purgeant l'individu de ses justes besoins et revendications. »* (172) La formule est célèbre au sujet de la catharsis : *« Brecht refuse que, comme les bourgeois leur chapeau, le spectateur laisse en entrant au théâtre sa cervelle au vestiaire. »* (171)

⁶⁰¹ Ibidem, p. 52.

⁶⁰² BOAL A. (1977/1996), *Théâtre de l'opprimé*, op. cit., p. 11. (Nous annoterons entre parenthèses la pagination de cet ouvrage dans la suite du texte)

Augusto Boal cite quelques vers (173-175) du poème que Brecht écrivit en 1930 *Du théâtre quotidien*.⁶⁰³ Comment ne serions-nous pas saisis par la mystérieuse métamorphose qui touche l'acteur comme elle opère pour un travailleur du jour où les autres le considèrent comme tel : « *Entre loge et plateau : un acteur quitte sa loge, un roi entre sur le plateau.* » Et l'avertissement qui termine le poème devrait être adressé à tous ceux qui indûment portent atteinte au travail, en remplaçant le mot *artiste* par le mot *travailleur* :

*Quant à vous, ne dites pas : cet homme
N'est pas un artiste. En élevant une telle barrière
Entre vous et le monde, vous vous rejetez
Hors du monde. Déniez-lui
Sa qualité d'artiste, il pourrait vous dénier
Votre qualité d'homme, et plus grave alors
Serait son reproche. Dites plutôt :
C'est un artiste parce que c'est un homme.*⁶⁰⁴

Nous nous autorisons à dire *c'est un travailleur parce que c'est un homme*, et si le théâtre épique de Brecht se veut un théâtre de la connaissance⁶⁰⁵, l'activité au travail tend à se transformer en expérience, et donc en connaissance. L'élément constitutif de ce théâtre de la connaissance est évidemment la distanciation qui *entend « rompre avec ce qu'attend le lecteur ou le spectateur pour le contraindre à adopter une attitude critique envers le texte ou le spectacle. »* (13) La distanciation va éviter l'identification avec un héros que l'on suivrait les yeux fermés. Elle permet au spectateur d'analyser et de juger ce qu'on lui montre. Ce que montre Brecht, ce sont des héros négatifs, extrêmement ambigus, qui doivent empêcher toute identification à un « modèle ». (29)

Les caractéristiques de deux formes de théâtre. (22) Dans *Sur une dramaturgie non aristotélicienne*, Brecht établit un schéma comparatif qui nous permet de compléter notre approche de ce théâtre, par l'opposition entre épique et dramatique, avec de nouveaux éléments de connaissance.⁶⁰⁶

Pour ce théâtre du mouvement, qui se met à distance de la vie comme le concret du réel :

Brecht pense et écrit, écrit et pense, en homme de théâtre, en praticien, metteur en scène, directeur d'acteurs, pédagogue. Tout est conçu pour – ou contre – le théâtre.

⁶⁰³ BRECHT B (2000), *Écrits sur le théâtre*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade, p. 669-672.

⁶⁰⁴ Ibidem, p. 671.

⁶⁰⁵ GERRE J.-L. (1999), *Leçon littéraire sur La vie de Galilée de Brecht*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Major, p. 4.

⁶⁰⁶ Voir BRECHT B (2000), *Écrits sur le théâtre*, Paris, op. cit. 215-216.

*Ses pièces n'étaient jamais achevées avant la fin des répétitions, elles étaient encore remaniées entre les représentations, en fonction des réactions du public, et toujours remises sur le métier pour chaque nouvelle mise en scène ou publication.*⁶⁰⁷

Le marxien Brecht ne précède pas davantage le théoricien que le théoricien ne prend une quelconque avance sur le praticien du théâtre. Il bâtit son œuvre en ressentant physiquement le choc de l'entrée dans la massification de la société et la production de masse, tout autant que l'apparition des grandes villes et l'anonymat des banlieues, la dépersonnalisation de l'individu et sa disparition dans les collectifs : « le marxisme lui offrit alors une réponse à sa quête d'explications économiques et de moyens de représenter la vie des hommes entre eux. »⁶⁰⁸ Dans le même temps où il prenait conscience dans cette République de Weimar de l'évolution du monde, c'est également l'expérience artistique, la pratique du théâtre qui conduisit Brecht au marxisme : « Tout se passe comme si les pannes d'écriture, l'impossibilité de réaliser le projet, généraient la réflexion sur son fonctionnement, illustration involontaire du principe fondamental du théâtre épique, selon lequel c'est l'interruption qui provoque le questionnement et la prise de conscience. »⁶⁰⁹

La même auteure qui nous éclaire sur le marxisme de Brecht, Francine Maier-Schaeffer, définit sa démarche politique et artistique dans un article intitulé *La faculté de voir* :

*Que son théâtre soit appelé « épique », comme il le fait, depuis ses remarques sur les pièces, dès *Homme pour homme* (*Mann ist Mann*) de 1926, jusque dans le résumé provisoire de ses thèses qu'est le *Petit organon pour le théâtre* (*Kleines Organon für das Theater*) publié en 1948, ou « dialectique », selon le qualificatif qu'il préconisera en RDA, l'objectif est et restera le même : montrer la réalité sociale telle qu'elle est réellement.*⁶¹⁰

Il faudrait une autre recherche entière pour dire tout ce que peut apporter au travail, aux travailleurs, aux syndicalistes et aux managers les éclairages de Brecht sur la place des écrits, des acteurs, des spectateurs et sur les distances qui devraient être mises au travail de ces différentes places. Lorsque nous entendons que le spectateur devrait se transformer en narrateur des comportements et des situations qu'il voit sur scène, nous ne pouvons que nous questionner sur cette distance nécessaire entre le travailleur et son travail, le syndicaliste et le manager vis-à-vis de l'activité. L'étude de cette *faculté de voir* nous renvoie à ces silences assourdissants de tous les acteurs du travail, que couvre un bavardage et des bruits incessants venus de partout et

⁶⁰⁷ MAIER-SCHAEFFER F. (2003), *Bertolt Brecht*, Paris, Éditions Belin, coll. Voix allemandes, p. 22.

⁶⁰⁸ Ibidem, p. 25.

⁶⁰⁹ Ibidem, p. 26.

⁶¹⁰ MAIER-SCHAEFFER F. (2008), « La faculté de voir ou le plus petit dénominateur commun de la leçon brechtienne », dans la revue *Études germaniques*, 2008/2, N°250, p. 273-291.

jusqu'à l'activité même. Jusqu'au cœur du travail, la propagande communicationnelle veut contrôler et empêcher que chacun puisse utiliser les différents masques de rôles qui ne devraient jamais être figés. Le théâtre dialectique de Brecht nous fait respirer l'air frais et pur de ce que pourrait être le travailleur-acteur faisant vivre les contradictions auxquelles il est confronté. Nous pouvons rêver de travailleurs qui reprennent le masque de représentants syndicaux de leur groupe de travail et de leur lieu le temps d'une réunion régulière avec l'employeur, et d'un coup se prennent à parler du travail, de leur travail, de leurs collègues. Nous rêvons d'un monde où le point de vue des gens est porté par les gens, dans une éducation et une pédagogie permanente de l'apprentissage et de la connaissance. Nous attendons des gens qu'ils s'occupent de leurs affaires et même de celles qui ne les regarde pas, quand il est si vite fait de réserver à quelques-uns le privilège de décider.

Nous terminerons cette *Partie III* par l'épilogue de *La bonne âme du Se-Tchouan*, qui souvent est considéré par la recherche érudite comme la théorisation métathéâtrale la plus aboutie de cet aspect primordial de la théorie brechtienne, selon laquelle une pièce de théâtre ne se limite pas à l'espace-temps de la représentation, mais doit se poursuivre dans la tête du spectateur et conduire à l'intervention de celui-ci dans la réalité.

Nous pouvons ainsi rêver d'un travailleur qui prendrait la parole au milieu de ses pairs, parmi ses collègues de son entreprise ou d'autres entreprises, sous la vaste lumière du jour, comme l'acteur paraît sous les projecteurs, devant le rideau à la fin de la pièce et s'adresse sous la forme d'un épilogue, à des spectateurs qui ont tenu la distance :

À présent, cher public, pas de ressentiment :
Nous le savons, ce n'est pas un vrai dénouement.
Dans notre esprit cette légende était dorée
Et elle a pris un tour amer, comme en secret.
Nous les voyons, déçus nous aussi et confus,
Ce rideau clos et ces questions non résolues.
Mais comme ici vous devez vous sentir chez vous
Et prendre du plaisir, nous dépendons de vous.
Hélas, nous ne pouvons avoir le moindre doute :
Sans votre appui, c'est pour nous la déroute !
La peur nous aurait-elle ôté l'inspiration ?
Cela s'est vu. Où est la solution ?
Même pour de l'argent, nous n'avons rien trouvé.

*Faudrait-il d'autres hommes ? Un monde changé ?
Peut-être seulement d'autres dieux ! Ou aucun ?
Notre accablement n'est pas feint.
La seule issue à ce problème qui irrite
Serait que vous réfléchissiez et tout de suite
À la manière d'aider la bonne personne
À trouver la fin qui soit bonne.
Très cher public, cherche la fin qui fait défaut :
Il faut que cette fin existe, il le faut, il le faut !⁶¹¹*

⁶¹¹ BRECHT B. (1955), *La bonne âme de Se-Tchouan*, traduction de Jeanne Stern, Paris, L'Arche, p. 330.

PARTIE IV - EXPOSITION

Le travail théorique d'investigation de la *Partie III* nous a permis de définir la méthode qui allait nous permettre de produire des connaissances sur l'activité de travail. Il s'agissait donc, le plus rationnellement possible, d'abstraire d'un récit concret, un ensemble de pistes de travail théorique. Nous avons déterminé cette problématique dans la *Revue de questions*, à partir de l'expérience d'Yvar Oddone et des suites qui lui ont été données. Ce vaste travail de recherche correspond à une question régulièrement posée en philosophie et que rappelle François Dagognet :

Le malheur de tout philosophe vient de ce qu'il a été coupé du monde, de ses changements et de ses productions. La réflexion a été enfermée sur elle-même... Le philosophe songe à libérer l'homme de la caverne des ombres, mais renversons vite ce généreux projet : lui-même a été jeté dans un trou où il ne rencontre que ses semblables. Il veut accomplir pour les autres ce qui le concerne directement. Comme c'est souvent la règle, il a interverti les positions, les lieux, les rôles. On rêve toujours à l'envers. Diderot, jadis, l'avait entr'aperçu... il demande à visiter les manufactures et les ateliers, à sortir de l'habituel périmètre où nous sommes confinés.⁶¹²

Nous voilà donc prêts à poursuivre le mouvement qui est parti d'un trajet de vie, à son écriture qui correspond à la cristallisation d'une réalité. Ce récit en rapport direct avec le vécu, mais déposé sur le papier, il est devenu autre chose que l'existence qu'il s'est chargé de transformer en mots : un objet concret. Il doit être maintenant projeté vers de nouveaux objets de pensée. Le réel n'aurait pas permis cette destinée. *Un corps d'expérience* a gagné son autonomie en tant que texte. La chose qu'il est devenu, permet d'examiner une vie avec ses allures singulières, au cours de la jeunesse ou de la maturité, avec des essais et des erreurs, des retours en arrière et des élans, des écrits, des photographies ou des films. Il a embarqué avec lui la place du narrateur qui a traduit par écrit ce qu'il revoyait, ressentait, gardait ou pas, disait ou non, percevait de cette vie.

Nous avons bien précisé que le récit ne suivrait pas forcément un déroulement chronologique (voir p. 51 et p. 138), mais reprendrait quatre idées correspondant à quatre expériences significatives dans ce parcours :

- travailleur,
- syndicaliste,

⁶¹² DAGOGNET F. (1985), *Rematérialiser*, Paris, Librairie philosophique Jacques Vrin, coll. Matières et matérialismes, p. 234. La citation est reprise par BEAUNE J.-Cl. (2013), « Le métier en question » (p. 115-145), dans *Philosophie du travail*, Paris, Éditions Les Belles Lettres.

- analyste,
- réalisateur.

L'étude du récit est une nouvelle approche, une autre distance avec le travail. Pour cette phase d'exposition, armé des belles intentions que nous avons développés dans la Partie III, nous avons cherché les contradictions dans le texte. Ce faisant, nous avons bien conscience, par notre expérience et par ce qu'en disait Louis Althusser il y a cinquante ans, que le défi proposé était de taille : « *Il faut totalement remanier l'idée qu'on se fait de la connaissance, abandonner le mythe spéculaire de la vision, et de la lecture immédiates, et concevoir la connaissance comme production.* »⁶¹³

Althusser ajoute : « *Connaître, c'est abstraire de l'objet réel son essence, dont la possession par le sujet est alors dite connaissance.* »⁶¹⁴

Tout cela était très bien, mais ne s'est pas vraiment passé comme pour Berkeley (cité p. 75), ainsi qu'aimaient à le rappeler Alain ou Canguilhem : le diner de l'évêque venait tout fait, quand il en avait fini avec ses abstractions dans son bureau.

En effet, comme le dit encore Althusser : « *Des concepts théoriques indispensables ne se construisent pas magiquement d'eux-mêmes sur commande, quand on a besoin d'eux. Toute l'histoire des commencements des sciences ou des grandes philosophies, montre au contraire que l'ensemble exact des concepts nouveaux ne défile pas à la parade, sur le même rang ; qu'au contraire certains se font attendre très longtemps ou défilent dans des vêtements d'emprunt, avant de revêtir leur habit ajusté, - aussi longtemps que l'histoire n'a pas fourni le tailleur et le tissu.* »⁶¹⁵

Nous avons vu dans l'investigation de la Partie III, que Louis Althusser distingue, ainsi ce qui est de l'objet réel (le concret, le récit) et de l'objet de la connaissance (les catégories abstraites du récit). Il s'appuie pour cela sur les *Grundrisse* :

*Il serait donc à la fois infaisable et erroné de ranger les catégories économiques dans l'ordre où elles ont-été ont été historiquement déterminantes. Leur ordre est, au contraire, déterminé par les relations qui existent entre elles dans la société bourgeoise moderne et il est précisément à l'inverse de ce qui semble être leur ordre naturel ou correspondre à leur ordre de succession au cours de l'évolution historique.*⁶¹⁶

⁶¹³ ALTHUSSER L. (1996), « Du "Capital" à la philosophie de Marx », dans Althusser L. et al. (1965/1996), *Lire le Capital*, op. cit., p. 17.

⁶¹⁴ Ibidem, p. 33.

⁶¹⁵ Ibidem, p. 54-55.

⁶¹⁶ MARX K. (2011), Manuscrits de 1857-1858 dits « Grundrisse », op. cit., p. 64.

Nous préférons la traduction de Jean-Pierre Lefèbre à celle proposée par Althusser : « Il serait donc à la fois infaisable et faux de faire succéder les catégories économiques les unes à la suite des autres dans la succession où elles furent historiquement tour à tour déterminantes. Leur ordre

Le contenu et les mots qui leur sont attachés ont beaucoup variés avec le temps. Depuis deux ans, Nous avons fait avancer l'écriture dans l'ensemble du mémoire en fonction des nécessités de notre compréhension, par bordées successives, plutôt face au vent. Nous avons toujours deux types de motifs en tête :

1. L'intention générale d'un parcours qui a été d'innover vers une lecture de l'expérience au travail.
2. Les contradictions dans le quotidien de la vie pour les faire correspondre à des catégories générales de pensée.

Dans notre pratique de chercheur, nous avons tout autant essayé de catégoriser les contradictions repérées dans le récit que nous avons continuellement essayé d'appliquer ces catégories à notre travail ou à des situations d'aujourd'hui pour en vérifier la pertinence. Cela peut faire sourire, mais nous avons toujours eu en référence Marx, qui avait trouvé dans son siècle la méthode et la matière pour penser avec le peuple au travail. Nous avons toujours en tête de trouver des objets de pensée qui nous éclairent sur le travail, en nous disant souvent avec satisfaction que tel objet de pensée n'aurait pas été possible si nous n'avions pas utilisé notre démarche matérialiste.

En fin de compte, nous sommes parvenus à repérer ces moments dans le récit (réel de l'activité), et leur négatif (objet réel / concret), à revenir vers l'unité (objet provisoire) pour enfin créer une série de nouveaux objets de connaissance. Cette logique est, selon nous, une praxis du travail telle que nous l'avons représentée (voir figures p. 518).

Marx n'a pas été un modèle lointain, mais une référence active, présente et réelle. Par cette simple phrase qui ouvre l'introduction des *Grundrisse* de 1857, et que nous reprenons pour notre compte : « *L'objet de cette étude est tout d'abord la production matérielle. Le point de départ, évidemment, ce sont des individus produisant en société – donc une production des individus qui est socialement déterminée.* »⁶¹⁷ Mais une fois le chemin pris de l'abstraction et des concepts, Marx n'oublie pas de rappeler quelques pages plus loin dans les *Grundrisse* qu'il faut en permanence rester au contact du réel : « *Le sujet réel continue de subsister dans son autonomie en dehors du cerveau ; et cela aussi longtemps que ce cerveau se comporte de façon purement spéculative, purement théorique. C'est pourquoi, même dans la méthode théorique, il faut que le sujet demeure constamment présent à l'esprit en tant que présupposition.* »⁶¹⁸

est bien plutôt déterminé par la relation qu'elles ont les unes aux autres dans la société civile bourgeoise moderne et qui est précisément l'inverse de ce qui apparaît comme leur ordre naturel ou correspondant à la série que constitue le développement historique. »

⁶¹⁷ Ibidem, p. 39.

⁶¹⁸ Ibidem, p. 58.

L'étude des contradictions et de la dialectique est certainement une étude sans fin. Notre recherche est l'occasion d'en prendre conscience. Cherchant à introduire cette exposition, nous nous rendons compte que ce travail, qui ne devait être qu'une courte transition, nous fait revenir vers nos lectures de ces derniers mois et nous donne étonnamment accès à une compréhension qui s'était limitée autrefois à l'annotation d'un passage, qui tout d'un coup s'éclaire à la relecture.

C'est sans doute la démonstration que ces notions complexes ne s'approchent pas directement, qu'un apprentissage progressif et par différents stades est nécessaire. L'exemple de cette reprise d'un *Que sais-je ?* d'Henri Lefebvre⁶¹⁹ nous en donne l'occasion. Cet ouvrage qui avait fait l'objet d'une première lecture il y a 20 ans, relu en début de recherche, ne devient clair qu'aujourd'hui, par son explication des contradictions dans la pensée humaine. Nous entendons maintenant que les contradictions tiennent leur origine au moins partiellement, dans une pensée humaine qui ne peut saisir, à la fois, tous les aspects d'une chose et doit briser (analyser) l'ensemble pour le comprendre. Il nous faut donc admettre que ces contradictions ont un fondement, un point de départ. Lefebvre le dit en d'autres termes : « *Les contradictions dans la pensée et la conscience subjectives des hommes ont un fondement objectif et réel. S'il y a du pour et du contre, du oui et du non, c'est parce que les réalités ont, non seulement plusieurs aspects, mais des aspects changeants et contradictoires. La pensée de l'homme, qui n'arrive pas à saisir du premier coup les choses réelles, se trouve obligée de tâtonner et de cheminer à travers ses propres difficultés, ses contradictions, pour atteindre les réalités mouvantes et les contradictions réelles.* »⁶²⁰

Henri Lefebvre explique dans une remarquable économie de mots, comment nous allons passer d'un récit de vie à, non pas la théorie, mais par les contradictions d'une vie de travailleur, syndicaliste et analyste, à de nouveaux objets de pensée qui permettront de comprendre un sens fait de tâtonnements et de cheminements. Un sens qui traverse une trentaine d'années de travail, et qui permettra peut-être, au travers de nouveaux couples de termes, de savoir comment articuler avec les théories en cours, ce vers quoi l'expérience avait conduit au terme du récit « *Un corps d'expérience* ».

En repartant des catégories issues de l'expérience, pour les coupler au final avec d'autres termes, qui seront le résultat d'un cheminement théorique et historique, nous poursuivrons toujours, cet exercice périlleux et difficile, qui consiste à passer du singulier au général.

Nous devrions dire, plutôt que seulement « passer », à « penser » du singulier au général.

⁶¹⁹ LEFEVRE H. (1948), *Le marxisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je ?

⁶²⁰ Ibidem, p. 25-26.

Ainsi que nous y incite Isabelle Garo dans *Marx et l'invention historique*⁶²¹, la voie du singulier au général doit toujours s'ajuster à l'histoire propre de son objet. Nous ferons l'expérience de nous appuyer sur des contradictions et des objets provisoires pour reprendre le fil de l'histoire, déconstruire ce qui se présente aux travailleurs comme un *fait brut* cristallisé, dont il faut retrouver la plasticité historique. Le mouvement est créé par la contradiction même, mais passant par l'unité, il devra nous donner à penser plus largement qu'aux limites de la pratique.

Nous avançons également dans cette exposition que le matérialisme historique nous ouvrira encore les portes vers une pratique de la pluridisciplinarité qui pour l'heure, est autant une marque de fabrique de l'ergologie qu'une difficulté à mettre en œuvre. En effet, autant nous pouvons aisément comprendre, dès la première fois où nous avons eu à nous affronter l'énigme du travail, que plusieurs disciplines seront nécessaires pour le comprendre, que cette apparente évidence bute sur un solide antagonisme. Le premier terme consiste à se croire soi-même pluridisciplinaire en surfant dans les disciplines en copieur-colleur de la recherche, comme l'agriculteur-éleveur a succédé au chasseur-cueilleur. Le deuxième terme est de s'engouffrer dans les tentatives d'une discipline d'en agglomérer d'autres, ainsi que l'ergo-disciplines en a plus ou moins l'idée par un réseau de disciplines du travail : la psychologie du travail, la sociologie du travail, l'ergonomie, l'ergologie, etc. La constellation est plaisante mais ne résout en rien la difficulté. Une troisième illusion serait de penser qu'une discipline est supérieure aux autres. Ainsi, les philosophes sont enclins à penser que leur discipline est tellement centrale qu'elle peut « pluridisciplinariser » son discours et embrasser ainsi l'ensemble des questions en jeu. L'antagonisme bute comme sur l'ensemble des questions approchées par notre recherche : si nous sommes d'accord avec le « pourquoi », le « comment » n'est pas bavard. Nous avons vu que le matérialisme historique ne correspond pas du tout à la mutation d'un philosophe en historien, mais d'une pratique de l'histoire à rebours. Précisons notre hypothèse en illustrant dès maintenant cette histoire à rebours : de la division du travail vers l'anthropologie et Leroi-Gourhan, de l'activité en une histoire du développement des fonctions psychiques supérieures de Vygotski ou du droit du travail vu par Le Goff du silence à la parole. Nous voyons donc que l'hypothèse proposée n'est pas du tout un matérialisme de l'histoire ou d'autres disciplines, mais de poursuivre notre cheminement en théorie de la pratique, par une convocation des disciplines dans une perspective tout à fait précise : déconstruire le *fait brut* qui nous est opposé au travail, par un faisceau d'effets de connaissances qui ont participé de ce résultat. Nous poursuivons ainsi à la fois un objet de recherche et une recherche méthodologique dans l'espoir

⁶²¹ GARO I. (2012), *Marx et l'invention historique*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Mille marxismes, p. 136-137.

d'un transfert possible au bénéfice des travailleurs et de la science : une méthode applicable pour tous ceux qui voudront se saisir du travail pour le comprendre, et le comprenant pourront agir sur le monde en le transformant.

La fonction du matérialisme historique est définie par Georg Lukacs dans un article écrit en juin 1919 que l'on retrouve dans son *Histoire et conscience de classe*⁶²² déjà cité à plusieurs reprises dans notre travail :

*Qu'était le matérialisme historique ? C'était, sans aucun doute, une méthode scientifique pour comprendre les événements du passé dans leur essence vraie. Cependant, à l'inverse des méthodes historiques de la bourgeoisie, il nous rend aussi capables d'examiner le présent sous l'angle de l'histoire, c'est-à-dire scientifiquement, de ne pas y voir seulement les phénomènes de surface, mais aussi ces forces motrices historiques plus profondes qui meuvent en réalité les événements.*⁶²³

Cette voie du matérialisme historique est également reprise par Henri Lefebvre qui lui consacre un chapitre dans son ouvrage écrit en 1947 *Pour connaître la pensée de Karl Marx*⁶²⁴, dont l'auteur est présenté par l'éditeur Bordas comme le marxiste le plus qualifié de l'école française. Lefebvre décrit effectivement clairement en quoi la seule histoire est celle des hommes dans l'ensemble de leurs rapports : « Le matérialisme historique comprend les idées ; il en tient compte comme de documents, et les explique, en cherchant leurs conditions. »⁶²⁵ Il ne faut donc pas confondre l'histoire comme ensemble des faits, avec l'histoire qui est l'ensemble des connaissances :

*Quels sont ces faits historiques ? Des rapports, et non pas une poussière d'anecdotes. Quels rapports ? Dissimulent-ils une réalité mystérieuse ? Pas du tout. Le « mystère » est une catégorie de l'idéalisme ; les naïfs idéalistes qui tombent dans le piège des idéologies « canonisent » ce qu'on leur offre : l'Histoire, l'Individu, la Conscience... Ces idéalistes « canonisent » tout – y-compris l'impiété, - mais surtout eux-mêmes. Les rapports historiques sont des rapports sociaux, concrets et sans arrière-plan : les rapports des individus dans leur activité vivante.*⁶²⁶

Nous voyons donc bien que la démarche est différente de ce qui est conçu habituellement de manière chronologique.

Bertell Ollman parle donc plutôt d'une histoire à rebours : « *Marx, quant à lui, pensait que la meilleure façon d'aborder la transformation du passé en présent consistait à adopter le*

⁶²² LUKACS G. (1960), « Le changement de fonction historique du matérialisme de classe » (1919), dans *Histoire et conscience de classe, Essais de dialectique marxiste*, op. cit., p. 257-292.

⁶²³ Ibidem, p. 258.

⁶²⁴ LEFEBVRE H. (1966), *Pour connaître la pensée de Karl Marx*, Paris, Bordas, coll. Pour connaître la pensée, p. 122-143.

⁶²⁵ Ibidem, p. 127.

⁶²⁶ Ibidem, p. 127-128.

point de vue du présent pour examiner les conditions qui lui ont donné naissance – autrement dit, il faudrait étudier l’histoire à rebours. »⁶²⁷ Nous choisissons de citer Marx un peu en amont que ne le fait Ollman dans l’extrait du *Capital* :

*Il y a lieu de remarquer en outre, ici, que nous sommes obligés d’exposer le procès de circulation ou de reproduction avant d’avoir exposé le capital achevé – capital et profit – parce qu’il nous faut exposer non seulement comment le capital produit, mais comment le capital est produit. Or, le mouvement réel part du capital existant, le mouvement réel c’est celui qui s’opère sur la base de la production capitaliste développée, qui part d’elle-même, se présuppose elle-même.*⁶²⁸

Le matérialisme historique nous amène à voir, dans l’objet provisoire, un résultat historique, un résultat produit par l’histoire sociale, tout autant qu’un éclairage sur le passé de cet objet. Une citation célèbre de Marx en fait état dans l’introduction des Manuscrits de 1857-1858, dits *Grundrisse* : « *L’anatomie de l’homme est une clef pour l’anatomie du singe. Les indications qui font signe, chez les espèces animales subordonnées, vers le supérieur ne peuvent être comprises que si on connaît déjà le supérieur.* »⁶²⁹ Lorsque Marx étudie la société bourgeoise de son siècle, il adopte une attitude paradoxale (on lira quelquefois : flottante). Sa théorie de l’histoire nous permet de regarder un fait non pas en résultat ou finalité, mais comme un effet de connaissance pris dans un jeu relationnel où l’ordre du discours est éclairé par les enchaînements successifs de l’évolution.

⁶²⁷ OLLMAN B. (2005), *La dialectique mise en œuvre, Le processus d’abstraction dans la méthode de Marx*, op. cit., p. 115.

⁶²⁸ MARX K. (1975), *Le Capital, Théories sur la plus-value*, Livre IV, t. 2, Éditions sociales, p.612.

⁶²⁹ MARX K. (2011), *Manuscrits de 1857-1858 dits « Grundrisse »*, op. cit., p. 62.

CHAPITRE 1. - METHODE

Ce chapitre sur l'exposition du récit, nous permettra de créer de nouveaux objets de pensée à partir de ces expériences de travailleur, de syndicaliste, d'analyste de situations sociales et de réalisateur. Nous utiliserons quatre outils pour cette exposition du récit à la méthode.

Pour bien situer les différentes étapes de notre dispositif méthodologique qui dans cette *partie IV* va nous permettre de passer du concret à la théorie par la dimension de recherche du matérialisme historique, nous proposons d'avoir à l'esprit le *template* suivant :

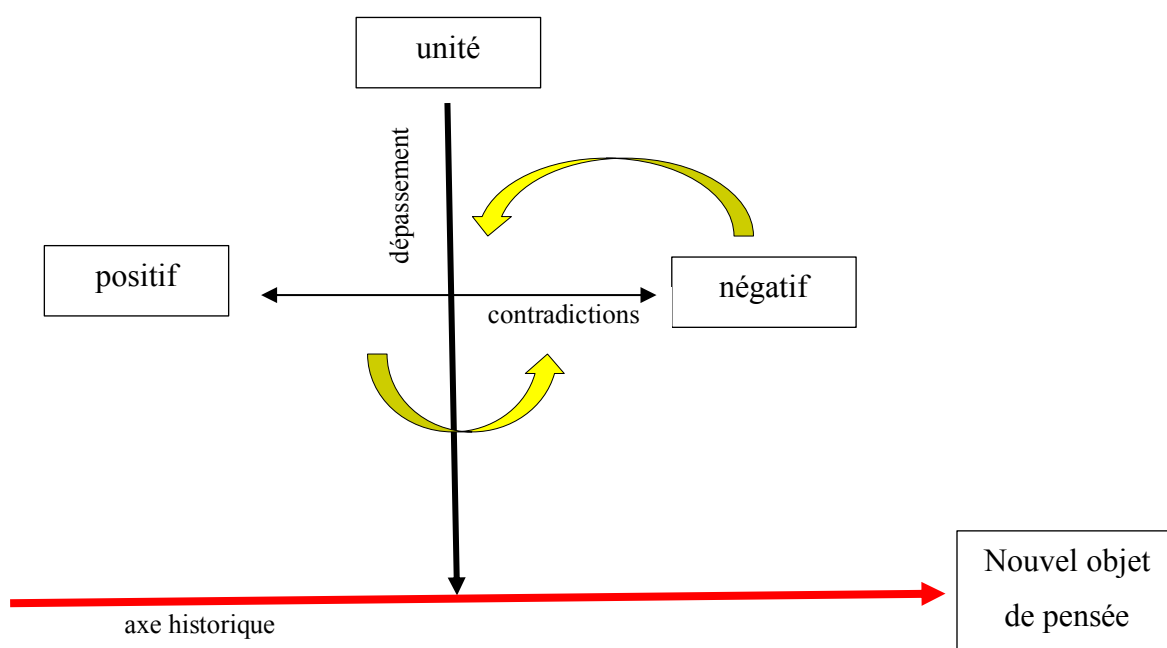


Figure 20

Pour chaque chacune des 8 catégories, la démarche consistera donc :

1. Partir de contradictions dans le récit : entre positif et négatif.
2. L'unité des contradictions se fera par un objet provisoire.
3. Le dépassement permettra un premier couple de termes entre objet provisoire et objet de connaissance qui sera aussi un moment historique.
4. Le deuxième couple de termes philosophique sera : objet de connaissance et nouvel objet de pensée.

Ce dispositif a pour but d'abstraire du récit des éléments théoriques sans jamais perdre de vue le réel des activités.

1) Catégorie

Explication du choix de la catégorie par rapport au récit.

2) Tableau

Constellation des contradictions dans cette catégorie et leur mouvement interne.

Tableau 2

Objet de connaissance	Activité	Objet réel	Objet provisoire
-----------------------	----------	------------	------------------

3) Figure

Figure de la principale contradiction dans la catégorie.

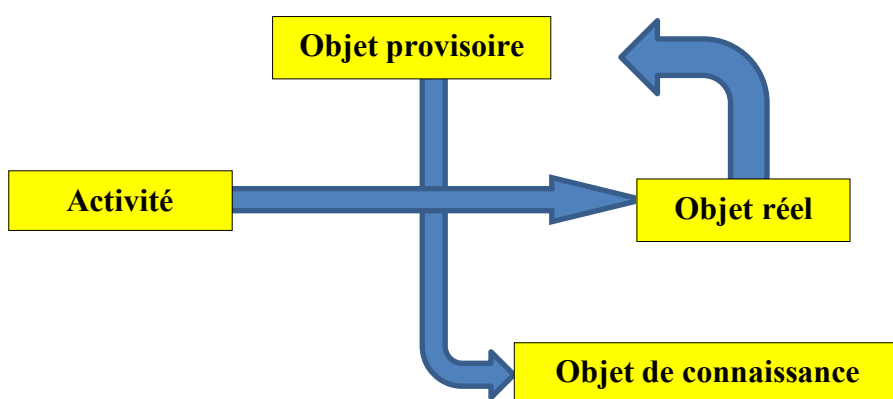


Figure 21

4) Recherche historique

Ayant écrit une cinquantaine de pages, dont l'introduction au chapitre qui voulait être une première approche du matérialisme historique, j'étais très insatisfait du résultat de l'exposition du récit au travers de la mise en œuvre des premières catégories de management par les nombres ou de la division du travail. J'avais les questions suivantes à l'esprit :

- Était-il vraiment utile de déployer tout cet arsenal, du récit, de l'investigation et de l'exposition, si au final le travail sur de nouveaux objets de réflexion n'était que la continuation d'un cheminement de recherche ?
- Comment comprendre vraiment la célèbre citation de Marx : « L'anatomie de l'homme est une clef pour l'anatomie du singe » ?
- Quelle est la pratique exacte du matérialisme historique et quelles en sont les particularités ?

J'ai donc abandonné cette écriture car je butais également au début de ma deuxième année de recherche, sur une problématique et des hypothèses qui me paraissaient claires depuis le début, mais méritaient maintenant d'être reprises à l'épreuve d'une écriture précise et surtout, beaucoup plus argumentée. De fait, cet exercice s'est avéré bien plus complexe que je ne l'imaginais et a fait muter ce travail que je croyais d'introduction, vers une *Revue des questions* salutaire pour éclaircir les attentes et les buts de ma recherche. Toutefois, au mois de juin 2017,

étant toujours en quête d'ouvrages sur l'œuvre de Marx, j'ai pu me rendre à Paris et rencontrer le Directeur des Éditions sociales, Richard Lagache. Dans la complexité entourant l'œuvre de Marx et Engels par elle-même et son édition, j'ai ainsi pu mieux comprendre la logique d'édition et acquérir entre autres, les éditions des *Grundrisse* rééditée en 2011 dans sa version de 1980 et de l'*Idéologie allemande* en 2012 dans sa version de 1976. Cela m'a permis d'accéder aux meilleures traductions disponibles en français actuellement. Cette visite renseigné sur un site où tous les numéros de *Société française* étaient disponibles, à partir de la Fondation Gabriel Péri. Ces documents m'étaient indispensables pour bien comprendre l'émergence d'APST au début des années 80. Bref, après la parenthèse de ces mois à travailler sur la problématique et les hypothèses, j'ai pu mettre à l'étude l'*Idéologie allemande* et de nombreuses sources indirectes, principalement plusieurs ouvrages d'Isabelle Garo qui préside la Grande Éditions de Marx et Engels (GEME).

Donc avant d'en venir à la conception marxienne de l'histoire, il nous faut d'abord en quelques mots, voir en quoi consiste l'histoire telle qu'elle est abordée habituellement. Nos souvenirs scolaires, ce que nous voyons ou lisons de manière globale de cette discipline, est centré sur les dates, les grands événements, les personnages célèbres et une idée assez nette d'évolution constante. Ceci correspondrait assez à ce qu'en dit le *Dictionnaire culturel* d'Alain Rey (2005, p. 1645) pour sa première définition : « *Connaissance ou relation des événements du passé, des faits relatifs à l'évolution (d'un groupe social, d'une activité humaine, etc.), et qui sont dignes ou jugés dignes de mémoire ; événements, faits ainsi relatés.* » Cette histoire « officielle » ignore bien souvent la réalité quotidienne, les techniques, les modes de vie et de pensée, les classes sociales et leurs rapports, etc.

Bertolt Brecht exprimait ce manque dans *Ce que demande un ouvrier qui lit*⁶³⁰ :

*Qui a construit Thèbes aux sept portes ?
Dans les Livres, on donne les noms des Rois,
Les Rois ont-ils trainé les blocs de pierre ?
Et Babylone, plusieurs fois détruite,
Qui tant de fois l'a reconstruite ? Dans quelles maisons
De Lima la dorée logèrent les ouvriers du bâtiment ?
Quand la muraille de Chine fût terminée,
Où allèrent, ce soir-là, les maçons ? Rome la grande
Est pleine d'arcs de triomphe. Qui les érigea ?
De qui les Césars ont-ils triomphé ? N'avait-elle,*

⁶³⁰ BRECHT B. (1961), « Ce que demande un ouvrier qui lit », dans *Histoires d'almanach*, Paris, L'Arche, p. 103-104.

*Byzance la tant chantée, que des palais
Pour ses habitants ? Même dans la légendaire Atlantide,
Cette nuit où la mer l'engloutissait,
Ceux qui se noyaient hurlaient,
Ils réclamaient leurs esclaves.
Le jeune Alexandre conquit les Indes.
Seul ?
César écrasa les Gaulois.
N'avait-il pas à ses côtés au moins un cuisinier ?
Quand sa flotte fût coulée, Philippe d'Espagne
Pleura. Personne d'autre ne pleurait ?
Frédéric II gagna la guerre de sept ans.
Qui, à part lui, était gagnant ?
À chaque page une victoire.
Qui cuisinait les festins ?
Tous les dix ans un grand homme.
Les frais, qui les payait ?
Autant de récits,
Autant de questions.*

Nous ne sommes pas étonnés que ceux qui font l'histoire, le font du point de vue des dominants. L'histoire des grandes entreprises du numérique est toujours la même : celle d'un jeune étudiant qui a démarré sans un sou, mais avec une idée évidemment géniale. À force de travail, d'obstination, de collaboration avec ses premiers fidèles, il a vaincu. On ne sait guère de qui. Mais c'est sûr, « *il avait débuté dans une cabane au fond du jardin.* » Et rien n'est trop dit des erreurs, des échecs en route, des financements où il a bien fallu négocier quelque chose, des aides de l'État ou d'autres grands connus par les réseaux d'université ou de famille.⁶³¹ Tout a toujours été rose et sans aspérité. Tout a été limpide et c'est le patron qui a porté tout cela pour être milliardaire aujourd'hui, avec le même air naïf lorsqu'il s'occupe de sa fondation avec son épouse, tellement attentive au malheur du monde. Bref, ce sont des contes aseptisés auxquels aucun enfant du monde ne croirait parce qu'il n'y a pas ces détails inutiles de Barthes, cet *effet de réel* qui fait le vrai.

⁶³¹ Sauf à lire KERDELLANT Ch. (2016), *Histoire des grandes erreurs de management, Ils se croyaient les meilleurs...*, Paris, Éditions Denoël, coll. Folio Actuel.

André Leroi-Gourhan vers qui nous n'avons de cesse de revenir, a aussi exprimé ce caractère élitiste : « De sorte qu'on connaît mieux les échanges de prestige que les échanges quotidiens, les prestations rituelles que les services banaux, la circulation des monnaies dotales que celle des légumes, beaucoup mieux la pensée des sociétés que leur corps. »⁶³²

Jack Goody a une attitude critique par rapport aux pratiques occidentales en anthropologie dans *La raison graphique* où il décrit précisément ce phénomène de circularité dont nous avons fait état au chapitre précédent, qui consiste à ne voir dans le matériau de terrain que ce qui confirme une théorie. Goody cite l'anthropologue Edward Tylor (1832-1917) dont la posture ne parvient pas à se départir des représentations colonialistes de l'Empire britannique, de la domination méprisante pour les « colonies » :

*Cette paresse intellectuelle est nécessairement à son maximum chez le primitif. Cet être débile, qui a tant de mal à disputer sa vie contre les forces qui l'assaillent, n'a pas de quoi faire du luxe en matière de spéculation. Il ne doit réfléchir que quand il est incité. Or il est malaisé d'apercevoir ce qui peut l'avoir amené à faire du rêve le thème de ses méditations.*⁶³³

Goody dénonce là comme avec les structuralistes, une tendance à interpréter la pensée primitive à la façon occidentale, plus « symbolique » que « cognitive ».⁶³⁴ La science a tôt fait d'évacuer des œuvres orales toute idée de créativité, d'imagination individuelle, en voyant dans ce qu'elle découvre, toujours une tradition qui vient du « fond des âges », transmise mot à mot. Les procédés cognitifs, les techniques de transmission, la prédominance du même sur le différent, gagnent sur une posture où il serait nécessaire pour comprendre, de sortir de son cadre théorique. Pourtant, ainsi que nous l'avons vu (p. 131), lorsque Goody utilisera la nouvelle technologie d'un enregistreur portatif à piles, il pourra démontrer la variabilité des récits, et sa volonté de sortir de postures de domination l'autorisera à conclure à la création qui nécessite que l'on oublie un peu, pour conserver la permanence du rituel.

Cette critique nécessaire ne nous dit pas suffisamment ce que serait une autre manière de faire l'histoire, pas plus que de prononcer le magique « matérialisme historique ». Nous finirons cette recherche en ayant étudié Marx de fond en comble. Il n'y avait pas le choix car tout est partout chez Marx. D'ailleurs, plutôt que d'un *matérialisme historique*, dont on ne trouve pas de trace dans son œuvre, Marx parlera modestement à propos de son étude passionnée de l'histoire, d'un « fil conducteur ». Mais c'est bien « *une méthode nouvelle de lire le passé et*

⁶³² LEROI-GOURHAN A. (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, op. cit., p. 210.

⁶³³ Ibidem, p. 65.

⁶³⁴ Ibidem, p. 69.

tenter de déchiffrer l'avenir des sociétés humaines ». ⁶³⁵ Marx a constamment été un lecteur attentif des historiens, plume à la main et remplissant des cahiers entiers d'extraits. Il en est même difficile de dire sur quoi Marx n'a pas écrit, de l'Antiquité au Moyen-âge et à la féodalité. Il a écrit sur l'histoire des manufactures, sur le compagnonnage, l'industrie, sur les révolutions françaises, etc. Ses quatre écrits historiques les plus connus sont consacrés à des événements survenus en France : *Les luttes des classes en France* (1850), *Le dix-huit Brumaire de Louis Bonaparte* (1852), *Herr Vogt* (1860), *La guerre civile en France* (1871). Nous avons vu que *Le Capital* ne dit rien de la méthode, que nous trouvons peu de choses dans *la Contribution à la critique de l'économie politique*, et presque rien dans l'ensemble de son œuvre. Marx n'a pas été bavard sur sa méthode dialectique tout en ne faisant que parler de cela. Il en est de même de sa conception de l'histoire dont la méthode ne saute pas aux yeux lorsque nous lisons le formidable raconteur qu'est Marx. Tout est là pourtant, trop là peut-être, pour nos pauvres yeux du XXI^{ème} siècle, nos oreilles mal éduquées. C'est la problématique de *La lettre volée* d'Edgar Poe, comme récit d'enquête. Poe déjoue le geste interprétatif consistant à chercher la vérité de la lettre ou la solution de l'énigme. ⁶³⁶ Le récit décrit un emboîtement de situations où nous sommes comme devant le magicien qui capte avec le mouvement de ses mains, avec sa dextérité, l'attention de son public pour mieux l'entraîner à chercher le truc qui n'existe que dans sa tête. Les histoires s'enchevêtrent les unes et les autres au point de ne plus savoir, de retrouver cet oubli propre à la création de celui qui raconte, la recreation de celui qui écoute : le roi est dupé par la reine, la reine est dupée par le ministre, le ministre est dupé par Dupin. Ce sont trois temps, trois regards, trois enjeux, supportés par trois sujets. Au final, la découverte elle-même advient par le dialogue et un retour réflexif à sa propre pensée : découvrir implique de se dire la découverte à soi-même. La lettre est à la vue de tous sur la cheminée. C'est là qu'elle est la mieux cachée car personne ne la cherche là, comme la méthode pour Marx qui peut rester cachée tout autant que nous la cherchons où elle n'est pas. Là où elle est exposée nous ne la voyons pas.

Marx donne quelques indications dans *L'Idéologie allemande* ⁶³⁷ comme il le fait de sa méthode d'investigation dans la *Contribution à la critique de l'économie politique*.

Il donne cette indication, qui sera une première caractéristique du matérialisme historique :

⁶³⁵ RUBEL M. (1994), « Marx, historien de la France », dans MARX K. *Les luttes de classes en France*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Histoire, p. 317.

⁶³⁶ Nous empruntons beaucoup sur ce sujet à CATELLIN S. (2014), *Sérenpidité, Du conte au concept*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Science ouverte, p. 110-120.

⁶³⁷ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit.

Cette conception de l'histoire a donc pour base le développement du procès réel de production matérielle de la vie immédiate. (38) Elle n'explique pas la pratique d'après l'idée, elle explique la formation des idées d'après la pratique matérielle ; elle arrive par conséquent à ce résultat, que toutes les formes et produits de la conscience peuvent être résolus non pas grâce à la critique intellectuelle [...] mais uniquement par le reversement pratique des rapports sociaux concrets d'où sont nées ces sornettes idéalistes. [...] par conséquent, les circonstances font tout autant les hommes que les hommes font les circonstances. (39)

Par rapport au poème de Brecht, cette conception de l'histoire va donc s'intéresser en priorité à ceux qui ont trainé les blocs de pierre, ont construit les maisons ou les arcs de triomphe. Mais cet intérêt ne sera pas seulement de parler des travailleurs au lieu des puissants, mais aussi du rapport qui a pu s'établir avec le monde dans lequel ils vivaient. Pour donner un exemple, nous pouvons entrer dans une cathédrale de France et voir la religion et son exercice dans ce lieu, l'architecture, les œuvres d'art, les vitraux, la lumière, etc. Mais partout aussi, nous pouvons remarquer d'autres symboles qui peuvent interroger : animaux réels ou imaginaires dans des endroits peu accessibles ou visibles à distance, perdus dans des bas-reliefs, des escargots, des chouettes, des dragons, etc. On pourrait croire que, trop pris par des choses plus importantes, ces détails ont échappé à une maîtrise d'œuvre tournée vers le ciel et concédant aux artistes des parcelles de liberté. Mais il nous faut inverser cette proposition, car hommes d'église et laïcs étaient forts dépendants des hommes de métiers pour bâtir leurs cathédrales. Pour cette raison, en remontant l'histoire à contre-courant, ces bestiaires païens deviennent le symbole de rapports entre ceux qui ont bâti les cathédrales et les circonstances dans lesquelles ils l'ont fait.⁶³⁸

Bien qu'ayant la volonté, à la suite de Marx, de reprendre l'histoire par la vie matérielle concrète et ses rapports sociaux, nous n'en serons pas pour autant exonérés d'une confrontation aux idées dominantes :

Les pensées dominantes ne sont pas autre chose que l'expression idéale des rapports matériels dominants, elles sont ces rapports matériels dominants saisis sous forme d'idées, donc l'expression des rapports qui font d'une classe la classe dominante ; autrement dit, ce sont les idées de sa domination. (44-45)

Pour comprendre et nous faire comprendre le matérialisme historique et le grand bénéfice qu'il y a à utiliser cette méthode en analyse du travail en général et pour cette recherche en particulier, nous allons revenir sur une expérience professionnelle récente qui nous a amenée à adopter une démarche historique par nécessité, afin de nous départir des logiques

⁶³⁸ Ibidem, p. 50-53 (sur le compagnonnage).

entrepreneuriales à l'œuvre et partager des connaissances avec les travailleurs et leurs représentants. Cette étude est postérieure au récit.

En 2013, nous avons réalisé à la demande des représentants du personnel une expertise dans un grand groupe international d'ingénierie. Le projet consistait à réunir dans un seul bâtiment plus de mille salariés qui étaient disséminés dans différents sites à Paris ou en province. L'effectif de cette entreprise était constitué de nombreux spécialistes qui travaillaient sur des projets pointus et ceci souvent durant plusieurs années. Le nouveau site serait aménagé en open space avec l'argumentaire habituel pour ce type d'architecture : favoriser la collaboration, le travail en équipe, la dynamique de groupe et la création. Aujourd'hui, le pouvoir des grandes entreprises est tel que les changements sont présentés aux représentants du personnel uniquement parce que c'est une obligation. Mais avec un dossier d'une telle faiblesse la stratégie est déjà éloquent sur le rapport de force en place. Ici, il est évident que les arguments avancés ont peu à voir avec la motivation réelle qui consiste à : libérer des immobilisations au bilan (propriété des immeubles) pour des charges locatives dans les comptes de résultat ; augmenter la rentabilité du groupe par une baisse conséquente des charges immobilières (gain en m²/salarié) ; améliorer la rentabilité des processus d'ingénierie avec les outils informatiques ; favoriser le management direct et le contrôle physique des équipes dans un même lieu. Nous retrouvons bien les idées dominantes patronales qui se traduisent matériellement dans un projet qui est pensé en fonction des nouvelles organisations immobilières qui concernent tout autant le Grand Paris qu'une récente réorganisation du capitalisme d'immobilier tertiaire. Dans ce cadre, pas moins de quatre types d'acteurs interviennent : des investisseurs (propriétaires et gestionnaire) ; un promoteur en qualité de maître d'ouvrage délégué qui construit souvent le bâtiment « en blanc » sans connaître sa destination ; une collectivité ou société d'aménagement ; l'utilisateur qui loue les bâtiments. C'est là que la prise de conscience des enjeux réels du projet, au regard de ce qui est avancé officiellement et qui apparaît bien comme « l'os à ronger » qu'on envoie aux représentants du personnel le temps des dernières transactions. Pour proposer une réflexion à hauteur des enjeux, il semble nécessaire de se poser des questions d'une autre nature : comment situer historiquement le processus immobilier, dans une échelle bien plus ample que la phase capitaliste actuelle ?

La recherche effectuée dans le cadre de cette expertise a donc eu pour but de repérer la tendance propre aux espaces ouverts dans le tertiaire, d'un point de vue historique, architectural et économique.

Au début du XIX^{ème} siècle la France est encore un pays agricole. L'industrie n'occupe qu'une minorité de la population jusqu'à la Révolution de 1848⁶³⁹. On rejoint le matin la fabrique ou la manufacture dans l'espoir de moyens de vie complémentaires, et l'on regagne le soir sa campagne. L'usine de la fin du XIX^{ème} siècle n'est pas encore un espace clos sur lui-même. Elle est encore proche de la forge et nul n'en défend l'accès. Familièrement, le passant y entre se chauffer et bavarder avec les ouvriers. Intérieur et extérieur, privé et public se distinguent mais sans s'exclure. Entre cet espace-temps traditionnel et celui requis par l'industrie pour son essor, la tension ne va cesser de s'aviver. Les nouveaux industriels n'ont pas tardé à mesurer l'intérêt de la concentration de la main-d'œuvre dans de vastes unités autorisant les économies d'échelle. Comment la division du travail s'accommoderait-elle de la conduite fantasque de travailleurs en dilettantes, plus préoccupés du sort de leurs cultures ou de leurs bêtes que d'implication dans la tâche ? Les petits ateliers domestiques disparaissent ainsi devant les grands établissements manufacturiers où s'exercent un certain nombre de métiers réunis dans un même local. Une classe toute entière entre par voie d'enrôlement dans les nouveaux cadres que l'industrie a créés et qu'elle développera sans relâche dans des lieux clos. Une priorité s'impose de substituer au rapport essentiellement souple, approximatif et impressionniste, scandé dans la civilisation rurale par le rythme de la terre et des jours, un temps précis, mesuré, arithmétique : le temps de l'horloge seul capable d'assurer la synchronie des rythmes et la fluence de la vie sociale.

À moins de deux siècles de distance, on mesure l'extraordinaire ambition d'un tel projet dont l'enjeu n'était rien moins qu'une révolution mentale porteuse d'une représentation du rapport au monde jusqu'alors totalement étrangère aux masses rurales. Cette mutation fondamentale a fait de l'horloge le fait saillant et le symbole de la machine, pour deux raisons⁶⁴⁰ :

- L'horloge est la condition de synchronisation des travailleurs.
- L'horloge s'impose comme unité de compte économique.

Apparu très progressivement, l'architecture des immeubles de bureaux a aussi stimulé les évolutions constructives et morphologiques qui ont reconfiguré nos environnements quotidiens et la silhouette de la métropole parisienne.⁶⁴¹ Lorsque la fonction administrative s'intensifie et se rationalise, l'activité administrative investit d'abord les hôtels particuliers parisiens qui

⁶³⁹ LE GOFF J. (2004), *Du silence à la parole, Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. L'univers des normes, p. 36.

⁶⁴⁰ Ibidem, p. 37.

⁶⁴¹ Ibidem, p. 40-41.

constituent alors une réserve considérable.⁶⁴² À l'intérieur de ces anciennes demeures privées rebaptisées « Hôtel des comptes du Tabac, des Postes et de la Monnaie », les chambres deviennent « bureaux », les salles « comptoirs » et les galeries « salles d'assemblée ». Malgré l'uniformisation de leurs aménagements et des tâches qui s'y accomplissent, leur architecture extérieure obéit au devoir de monumentalité assigné aux édifices civils. Le secteur tertiaire n'existe encore pratiquement pas, et seules les compagnies de chemin de fer et les banques de dépôt édifient des bâtiments spécifiques. Outre-Atlantique, l'émergence de la fonction administrative et financière s'est conjuguée à l'invention de l'ascenseur et à la dérèglementation des hauteurs d'immeubles pour engendrer quasi automatiquement un nouveau type architectural et immobilier : la tour de bureaux locatifs. La France semble d'abord opérer une certaine résistance, rabattant ce programme nouveau derrière des façades domestiques. En effet, au début du XX^{ème} siècle, on décrit l'immeuble de bureaux comme un type parmi tous les autres types d'édifices, se résumant en une division verticale enserrant un nombre indéfini d'étages courants, superposés les uns aux autres, identiques les uns aux autres. Par la suite, en 1925, Le Corbusier évoquera le « sentiment de puissance » que procurent ces tours de bureaux cruciformes : « *de ces bureaux de travail nous viendrait donc le sentiment de vigies dominant un monde en ordre. En fait, ces gratte-ciels recèlent le cerveau de la ville, le cerveau de tout le pays. Ils représentent le travail d'élaboration et de commandement sur lequel se règle l'activité générale. Tout s'y concentre ; des appareils y abolissent le temps et l'espace, téléphones, câbles, radios ; les banques, les opérations commerciales, les organes de décision des usines, finance, technique, commerce.* »⁶⁴³

Dans les années 30, une révolution s'opère avec la construction d'immeubles spécifiques. Aux anciennes pièces sombres, encombrées, meublées et décorées d'une manière familiale et accusant la personnalité de leur occupant, on oppose les vertus fonctionnelles du bureau moderne : « *Dans un immeuble spécial pourvu d'un grand vestibule, d'un escalier spacieux et de plusieurs ascenseurs, les bureaux sont disposés régulièrement le long de grandes galeries ; à côté sont les pièces de service, comprenant un office pour les garçons, des toilettes et des WC. Les bureaux sont uniformes, d'environ quatre mètres sur six, éclairés d'une manière intense par un vaste vitrage et par l'électricité, chauffés au calorifère, peints, lisses, nets et propres. Les portes en bois vernis, les sols en aggloméré ou en linoléum, tout y est combiné*

⁶⁴² L'histoire de l'urbanisme tertiaire, dont il sera question ci-après, est inspirée par l'ouvrage *Work in process – Nouveaux bureaux, nouveaux usages* (Éditions du Pavillon de l'Arsenal, novembre 2012), créé à l'occasion de l'exposition éponyme. Dans cet ouvrage, nous notons en particulier Soline Nivet pour « L'histoire du bureau » (pages 15 à 50), Catherine Sabbat dans « Économie du bureau » (pages 99 à 114), François Bellanger dans « Avenir du bureau » (pages 189 à 216) et « De la ville industrielle à la ville tertiaire » (pages 217 à 234).

⁶⁴³ JEANNERET-GRIS Ch.-E., pseudonyme LE CORBUSIER (1999), *Urbanisme*, Paris, Flammarion, coll. Champs.

pour la commodité et l'hygiène. »⁶⁴⁴ Parfois, le bureau est subdivisé de façon à aménager à l'entrée un petit bureau séparé de l'autre par une balustrade, le patron se trouvant près de la fenêtre et son secrétaire près de la porte. Plus généralement, la hiérarchisation opère verticalement : les derniers niveaux, en retrait et donc pourvus de terrasses, sont réservés aux directions, tandis qu'au rez-de-chaussée, les cours sont couvertes pour former de grands halls, dévolus dans certains cas aux dactylos et à leurs bruyantes machines à écrire.

Dans les années 50, toutes les théories de management prônent les vertus de l'organigramme pour organiser le travail administratif. La distribution des espaces dans un bâtiment doit se calquer sur l'organigramme en définissant les positions des personnes et des services. Au sommet, l'état-major, peu nombreux, est au calme, très équipé et libre de ses mouvements. Sur les axes verticaux de circulation se greffent les directions, et le personnel de chaque direction est réparti à chaque étage. L'idée d'une « cellule minimum » est appliquée aux bureaux. La largeur de la cellule minimum varie proportionnellement au rang et aux responsabilités de son (ou ses) occupant(s), et les locaux sont dans leur ensemble issus de la déclinaison d'une travée de base : la « demi-cellule » du moins gradé des employés est large de 1,50 mètre. Tandis que les réalisations d'avant-guerre se concentraient dans les beaux quartiers de Paris *intramuros*, les programmes des années 50 investissent les arrondissements périphériques et les communes des banlieues Ouest et Sud. Sièges privés et centres administratifs vont chercher à Neuilly, Clamart, Orly ou Fontenay-aux-Roses les surfaces de terrain qui leur font défaut à Paris pour déployer des bâtiments à quatre façades, sous formes de plots ou de barres affranchis de la complexité du parcellaire de la capitale. Les questions de l'accessibilité (ferroviaire et automobile) et du stationnement se posent désormais de manière aiguë dans les zones d'affaires de la capitale. Quant aux architectes, ils ont retenu de leurs voyages aux États-Unis l'importance accordée par « *la puissance qui commande, et plus vulgairement qui paie* » à la perception de la silhouette globale des immeubles, comme un gage de standing et de force économique.

Dans les années 60 puis 70, une nouvelle catégorie d'employés et de dirigeants salariés émerge, qui se substitue progressivement à l'ancienne bourgeoisie patrimoniale et au tissu des entreprises familiales. Structures hiérarchiques moins pyramidales, décentralisation des services, méritocratie et direction par objectifs caractérisent ce management qui entend valoriser les relations humaines. L'entreprise est considérée comme un *work flow* : un système de communication dont il s'agit d'optimiser la fluidité. L'avènement des premiers ordinateurs, la généralisation des systèmes de climatisation, ainsi que le câblage téléphonique et électrique

⁶⁴⁴ « L'Architecture d'Aujourd'hui », n°3, avril 1932, p. 17.

de chaque poste de travail, conduisent les architectes *high-techs* à réinterroger la relation entre la structure et les gaines techniques du bâtiment.

À partir de la seconde moitié de la décennie 80, la mondialisation se traduit par l'accélération du rythme des cycles conjoncturels, où les périodes prospères alternent avec les années de crise. Alors que la conjoncture était particulièrement porteuse entre 86 et 90, le marché immobilier s'essouffle dès 1990, pour s'enliser ensuite dans une crise rendue encore plus aiguë par la première guerre du Golfe en 1991. La phase de dynamisme précédente s'étant traduite par une hausse significative du total des surfaces placées et par des demandes portant sur des surfaces unitaires plus importantes (souvent plus de 5 000 m²), les promoteurs se retrouvent avec de grands stocks de bureaux qui ne trouvent pas preneurs. On évoque des « friches tertiaires » et le Ministère du Logement s'interroge sur la possibilité de convertir les millions de mètres carrés vacants en habitations.⁶⁴⁵

Depuis la fin du XX^{ème} siècle, les stratégies managériales aussi ont évolué. Elles invoquent désormais un « management par projet » basé sur « l'épanouissement personnel » des cadres, avec pour maîtres mots la créativité, la réactivité et la flexibilité. Dans ses locaux de l'avenue Georges V, *Andersen Consulting* (aujourd'hui *Accenture*) invente le bureau virtuel. Partant du principe que ses consultants passent 80 % de leur temps de travail chez les clients et travaillent désormais sur des ordinateurs portables connectés en réseau, l'entreprise parie sur la suppression de l'idée même de poste de travail. Ses cadres se voient attribuer chaque jour une place différente dans un immeuble transparent conçu à la manière d'une vaste salle de réunion. Cash-flow, rendement interne, actifs, dette, fonds d'investissement, bilan... Ces indicateurs longtemps réservés aux analystes financiers ont fait progressivement leur apparition dans le monde de l'immobilier. C'est bien toujours d'immeubles dont il s'agit, mais considérés davantage pour ce qu'ils rapportent à leur propriétaire que pour leur seul usage et leurs caractéristiques architecturales ou urbaines. Même si l'immobilier n'est pas un actif comme les autres, la généralisation de la titrisation l'a rendu plus « liquide ». Les investisseurs peuvent y « entrer » et en « sortir », en achetant, en vendant, en prenant des participations, tout au long du cycle de vie d'un bâtiment. L'immeuble de bureaux, cet outil de travail pour ses occupants, est ainsi devenu une marchandise standardisée pour ses propriétaires. À côté des critères financiers et économiques, considérons tout de même les raisons principales de construction d'un bâtiment : en premier lieu, son usage. Combien de salariés accueillera-t-il, dans quelles

⁶⁴⁵ La question est toujours d'actualité. Le Maire de Paris, Anne Hidalgo, avait proposé jeudi 21 mars 2013 lors de sa campagne électorale, dans un entretien publié sur le site Internet du quotidien gratuit Metro, de transformer des bureaux en logements : « Je réfléchis à la mobilisation d'une partie du parc de bureaux dans le cœur de Paris, soit 200 000 m² que l'on pourrait reconverter en logements », affirme-t-elle. Le Monde daté du 23 mars 2013.

conditions, pour y faire quoi ? Ces questions devraient précéder la phase de conception architecturale. Ce n'est pas toujours le cas. Ces « machines à travailler » sont souvent construites « en blanc », bien avant que soit choisi le locataire qui les occupera. Leurs caractéristiques techniques – trame, taille des plateaux, hauteur sous plafond, etc., sont dictées par des normes internationales qui en font des « produits » standards.

Lorsque les représentants du personnel des sociétés concernées par la projet découvrent, quinze jours avant la séance, à l'ordre du jour d'une Institution représentative du personnel (IRP), un tel sujet avec déjà, la petite musique patronale du « travailler mieux ensemble », ils ne sont pas des « réformateurs compréhensifs », et ils vont donc immédiatement voir qu'ils doivent faire leur propre histoire et celle de leurs collègues ainsi que l'exprime Marx : « *Ce n'est donc pas de son plein gré, dans des circonstances librement choisies ; celles-ci, ils les trouvent au contraire toutes faites, données, héritage du passé.* »⁶⁴⁶

L'approche historique, telle que Marx nous la propose, est donc dans un premier temps de situer la « nouveauté », dans un processus historique pour *faire parler* une tradition de toutes les générations mortes qui pèse comme un cauchemar sur le cerveau des vivants.⁶⁴⁷ Il s'agit bien, face à la cristallisation d'un moment, de retrouver la plasticité historique, l'enchaînement logique des raisons et la conjonction des buts véritables, comme négation de ce qui est mis en vitrine pour distraire le passant. Reprendre une veine politique, historique, économique, architecturale et ergonomique consiste donc à passer du singulier au général, pour comprendre une logique immuable du capitalisme : isoler d'abord les travailleurs de leur milieu rural, puis de la ville en les soumettant au rythme de l'horloge, et aujourd'hui augmenter la concurrence entre les travailleurs car « *la concurrence isole les individus les uns des autres, non seulement les bourgeois, mais plus encore les prolétaires, bien qu'elle les rassemble.* »⁶⁴⁸ Faire ce travail historique, c'est passer en un siècle de la souveraineté de l'horloge à la domination du temps numérique qui n'a plus ni dedans, ni dehors, quand la mobilité des techniques fait du lieu de travail, un lieu de passage. Au point que les assistantes dans l'étude dont il était question, faisaient remarquer que celles qui travaillaient toute la journée et l'année entière en *open space* seraient les véritables victimes de cet urbanisme financier. Le verbiage du « travailler ensemble », qui résulte d'un intense *lean management*, n'est rien d'autre qu'un *Bavardage & Bricolage* qui ne mérite rien d'autre qu'un « *B & B* » ronflant dont le mieux est de rire !

La contradiction que Marx avait parfaitement expliquée entre forces productives et modes d'échange qui « isole bien qu'elle rassemble », prend tout son sens avec les espaces ouverts. En

⁶⁴⁶ MARX K. (1994), *Le 18 Brumaire de Louis Bonaparte*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Histoire, p. 176.

⁶⁴⁷ Ibidem.

⁶⁴⁸ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 60.

reprenant l'histoire de l'urbanisme qui décrit par quelles réalités matérielles le travail est divisé en douzième par l'horloge et de manière binaire par l'ordinateur, nous retrouvons Isabelle Garo qui nous dit que « l'histoire des rapports sociaux est un préalable nécessaire à la compréhension de la place et du rôle des idées. »⁶⁴⁹

Le terme « idéologie » sous les plumes de Marx et Engels, apparaît avant tout comme « un déplacement de l'analyse, de la considération des théories, pour *ce qu'elles disent* [travailler mieux ensemble] vers l'étude de *ce qu'elles sont* [augmenter la concurrence entre les travailleurs], à l'intérieur de la totalité sociale où elles se développent.⁶⁵⁰

Il faut bien reconnaître que les fadaïses sur les vertus des *open space* trouvent quelques acceptations chez représentants de travailleurs ou des syndicalistes, si nombreux à avoir migré mollement de la social-démocratie sans âme vers une néo-libéralisme aguicheur. Le discours néolibéral sait d'ailleurs renouveler des messages à géométrie variable mais à visée constante⁶⁵¹ car il s'agit de mettre en pratique les axiomes de l'économie de marché :

*Défaire l'État social et renvoyer les individus à leur trajectoire isolée, casser les collectifs de travail et les solidarités de classe [pour cet objectif, l'open space est un outil à l'efficacité incontestable], multiplier les petits propriétaires endettés, dégrader les services publics pour en remettre en cause l'existence, organiser un climat sécuritaire sur fond de chômage de masse et de racisme institutionnalisé. Toutes ces transformations contribuent à faire apparaître comme absurde, voire injuste, le principe solidaire de répartition qui prévaut jusqu'à maintenant dans les domaines des retraites, de la santé, du chômage, tandis que reste très bas le taux de syndicalisation et très fragile ce qu'il faut bien nommer la conscience de classe des dominés.*⁶⁵²

Pour conclure cette importante partie de notre recherche théorique sur la conception marxienne de l'histoire qui a pris un malin plaisir à ne pas se livrer toute seule, c'est le moins que nous puissions dire, nous allons récapituler les principaux apports de cette approche tout à fait originale de l'histoire, pour nous tous qui l'avons souvent vécu par un aspect guère aguichant des dates, des grands hommes et des événements.

Nous avons vu que le matérialisme historique consistait à comprendre les événements du passé dans leur essence vraie, c'est-à-dire par les rapports, et pas par une poussière d'anecdotes. Cela consisterait joliment à faire l'histoire à rebours, en remontant vers le passé, plutôt que le descendre chronologiquement. Nous avons pu voir que c'est principalement dans *L'Idéologie allemande* que Marx développe sa conception de l'histoire comme procès de production

⁶⁴⁹ GARO I. (2009), *L'idéologie ou la pensée embarquée*, Paris, La Fabrique éditions, p. 42.

⁶⁵⁰ Ibidem.

⁶⁵¹ Ibidem, p. 76.

⁶⁵² Ibidem, p. 81.

matérielle de la vie immédiate. Il nous propose ainsi de nous intéresser à l'activité réelle et aux travailleurs en priorité mais sans être dans une utopie qui serait de penser échapper à l'idéologie dominante.

Il restera cette énigme de la citation souvent citée de Marx « *L'anatomie de l'homme est une clef pour l'anatomie du singe.* » Il faut peut-être retenir de ce regard renversant, qu'il nous est proposé selon la belle expression de Maurice Godelier de « *remettre le passé au futur* », ou encore de « *replacer l'histoire dans le possible.* »

Pour le dire autrement, nous pourrions également reprendre les premiers mots d'Isabelle Garo dans *L'idéologie ou la pensée embarquée* : « *L'idéologie, on le sait depuis Marx, est d'abord une question de perspective, c'est-à-dire de construction d'une représentation à partir du point de vue d'un sujet qui, loin d'être le spectateur passif de ce qui se déploie devant lui, est acteur de son élaboration.* »⁶⁵³ Ce retournement est à retrouver dans un passage de *L'Idéologie allemande* à propos de la *camera obscura*, placé en épigraphe de son ouvrage par Isabelle Garo⁶⁵⁴ : « *Et si, dans toute l'idéologie, les hommes et leurs rapports nous apparaissent placés la tête en bas comme dans une camera obscura [chambre noire], ce phénomène découle de leur processus de vie historique, absolument comme le renversement des objets sur la rétine découle de son processus de vie directement physique.* » Nous nous appuyerons plus loin sur l'ouverture méthodologique que fait Maurice Godelier dans son ouvrage *Horizons, trajets marxistes en anthropologie*, mais comment ne pas terminer cette partie sans examiner dans cet ouvrage, un scientifique qui annonçait choisir le matérialisme de Marx comme horizon épistémologique pour s'obliger à découvrir le réseau invisible des raisons.⁶⁵⁵

Nous avons souvent vu dans notre carrière professionnelle, avec quel mépris et quelle arrogance des managers pouvaient traiter des travailleurs, lorsque ces derniers se livraient à des comparaisons entre les anciennes situations de travail et les nouvelles, avec lesquelles ils devaient difficilement composer. Cette morgue se traduisait par des réflexions et ce fameux dogme, photocopié jusque dans les bouches de pauvres incultes qui brandissent les « résistances au changement » comme symptôme de ce qu'ils croyaient voir : une irrépressible manie de la nostalgie. Cette bêtise qui se propage toujours à l'heure actuelle dans les stages de management comme une vérité absolue, empêche cet encadrement de voir dans la comparaison, une méthode scientifique accessible à tout un chacun, et la fertilité des observations qui peuvent en découler. Pour peu que soit encouragée et outillée cette volonté de comprendre, une dialectique entre le

⁶⁵³ Ibidem, p. 7.

⁶⁵⁴ Un long passage de *L'Idéologie Allemande* comprenant cette citation a déjà été proposé au chapitre précédent.

⁶⁵⁵ GODELIER M. (1973), *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*, Éditions François Maspéro, coll. Bibliothèque d'Anthropologie, p. III.

présent et le passé ne manquerait pas de faire surgir des éléments essentiels pour l'amélioration des conditions de travail, sans que la productivité n'en soit nécessairement affectée.

Nous pouvons voir dans l'ouvrage dont il est question de Godelier, combien le matérialisme historique, appliqué à sa pratique d'anthropologue, s'emploie à mettre ses pas dans ceux de Marx et Engels. Il démontre, tout autant qu'il dévoile ce à quoi il est confronté, quand « *la réalité ne se donne pas à voir directement dans l'expérience spontanée et intime des agents qui la reproduisent par leur activité, ni dans l'enquête sur le terrain et l'observation savante.* »⁶⁵⁶ Nous nous risquerons à dire que de cet entrelacement, ce passé qui devient futur dans cet ouvrage grandiose, nous sommes autant à découvrir une civilisation qui est de moins en moins "primitive" au fil des pages, qu'à dévoiler dans notre société "moderne" de grossiers travers. Ainsi, comment ne pas voir la lumière portée sur le présent par deux traits qui caractérisent les règles et pratiques politiques des Pygmées Mbuti⁶⁵⁷ :

- a) *Faible inégalité de statut et d'autorité politiques entre les individus, hommes et femmes, entre les générations, vieillards, adultes, jeunes.*
- b) *Refus systématique de la violence, de la répression collective pour régler les conflits entre les individus et les bandes.*

Les limites de ces règles sont balisées avec une originalité et une fraîcheur que nous avons plaisir à lire : quand un chasseur imagine transformer son prestige de chasseur en autorité sur le groupe, la réponse institutionnelle est la dérision. Les Pygmées ont recours systématiquement au compromis, à la diversion, et si nécessaire, un individu prendra le rôle de bouffon pour désamorcer des conflits plus sérieux. Quand des chasseurs capturent du gibier sur un territoire qui n'est pas le leur, ils envoient une partie du butin aux membres de la bande qui occupe ce territoire pour régler cet éventuel conflit par un partage. Nous pourrions aussi nous demander pourquoi la guerre est bannie chez les *Mbuti* ? La raison en est qu'elle entraîne des oppositions qui tendent à cristalliser les groupes sur des frontières rigides, à rompre des équilibres fragiles, nécessaires à la production de chaque bande et de la société toute entière. Il y a là une conception universelle de la vie en société dont ces facteurs convergent pour rendre impossible l'accumulation de l'autorité dans les mains d'un seul individu qui la transmettrait éventuellement à ses descendants, et aboutirait à la formation d'une hiérarchie.⁶⁵⁸ On voit bien que cette population qui s'interdit de tuer plus qu'il n'a besoin, de cueillir plus que nécessaire,

⁶⁵⁶ Ibidem, p. 25-26.

⁶⁵⁷ Ibidem, p. 72.

⁶⁵⁸ Ibidem, p. 74.

ne permet pas l'accumulation et réduit le commerce dans lequel Marx voyait l'origine de la division de travail social.⁶⁵⁹

Cet ultime trait de notre recherche sur le matérialisme historique vient peut-être enfin donner un sens à « *L'anatomie de l'homme est une clef pour l'anatomie du singe.* »

En voyant dans notre monde actuel, l'inextricable chaos entre pouvoir et responsabilité, l'accumulation à un point jamais atteint des richesses dans quelques mains, les guerres incessantes dans les pays pauvres, nous comprenons parfaitement la logique du peuple Pygmée et toutes les finesses relationnelles qu'ils ont mis en pratique pour se départir de la voie qui menait jusqu'à nous. Certainement qu'il faut comprendre avec Godelier que « *remettre le passé au futur* », c'est replacer les rapports sociaux de l'époque considérée dans une perspective éclairante vers son devenir.

Nous proposons maintenant d'étudier les différentes catégories « objets de connaissance » créées à partir du récit *Un corps d'expérience*.

⁶⁵⁹ Ibidem, p. 76.

CHAPITRE 2. - LES NOMBRES

Pour Rolland, un autre fait de travail aurait pu figurer dans son récit. À La Flèche il y a 35 ans, le nouvel ingénieur des services d'entretien, intéressé par les applications informatiques, avait mis en place, dès son arrivée, une grille d'activités pour les dépanneurs. Il s'agissait dès lors, d'affecter obligatoirement les huit heures de présence en dépannage à des lignes de fabrication. Le chef du service électrique s'était empressé de dire que cela ne changerait rien et le petit jeu entre dépanneurs consistait à trouver des combines pour distribuer les heures à des lignes quand il n'y avait pas de pannes. Il se souvenait encore que la *SP9* était la bonne poire, si souvent en panne qu'un peu plus ou un peu moins... mais les effets de la chose s'étaient rapidement fait sentir. Les chefs de ligne, transformés en petits entrepreneurs, contestaient maintenant ces charges devenues visibles. On saura quelques années plus tard que ce changement préfigurait une organisation où l'ensemble des services seront intégrés à la fabrication. Rolland aurait pu aussi raconter la séance de comité d'entreprise avec ce jeune ingénieur à Cavaillon, expliquant au début des années 90 que le clavier remplacerait le stylo et l'écran le papier. Mais Rolland aurait aussi pu faire un récit précis d'une expertise en 2012 où il notait : « *Le programme IWS (Integrated Working System) consiste à faire migrer des tâches support assurées par du personnel dédié vers le personnel de production grâce à divers gains de productivité et notamment au temps libéré par une amélioration de l'efficacité des lignes de production et par la réduction du nombre d'arrêts sur lignes.* » Quelques lignes plus loin dans le rapport, le résultat où la direction du site se félicitait des résultats : « *Avec IWS, en 3 ans on a fait + 25 % sur l'usine, + 50 % dans l'atelier, + 20 % de production, avec les mêmes machines.* » Les 8 contradictions traitées dans le tableau ci-dessous manifestent d'une augmentation puissante et régulière de la place des nombres dans la vie quotidienne des travailleurs. Ce développement se fait conjointement avec l'évolution de moyens informatiques toujours plus performants par les systèmes de gestion informatisés (*ERP*, Entreprise Ressources Planning, en français *PGI*, Progiciel de Gestion Intégré). En peu de temps, la gestion informatisée s'est répandue dans les grandes et les plus petites entreprises, dans tous les secteurs, y compris les hôpitaux, la santé ou les métiers de la relation. La catégorie d'analyse *Les nombres*, fait référence à un apport important constitué par *La gouvernance par les nombres* d'Alain Supiot. La numérisation totale, technologique et organisationnelle de tous les actes du travail et de la vie privée se fait à une telle cadence que nous ne devons pas perdre de vue

l'origine du mot ordinateur, qui renvoie à l'acception religieuse d'ordonnancer, mettre de l'ordre⁶⁶⁰.

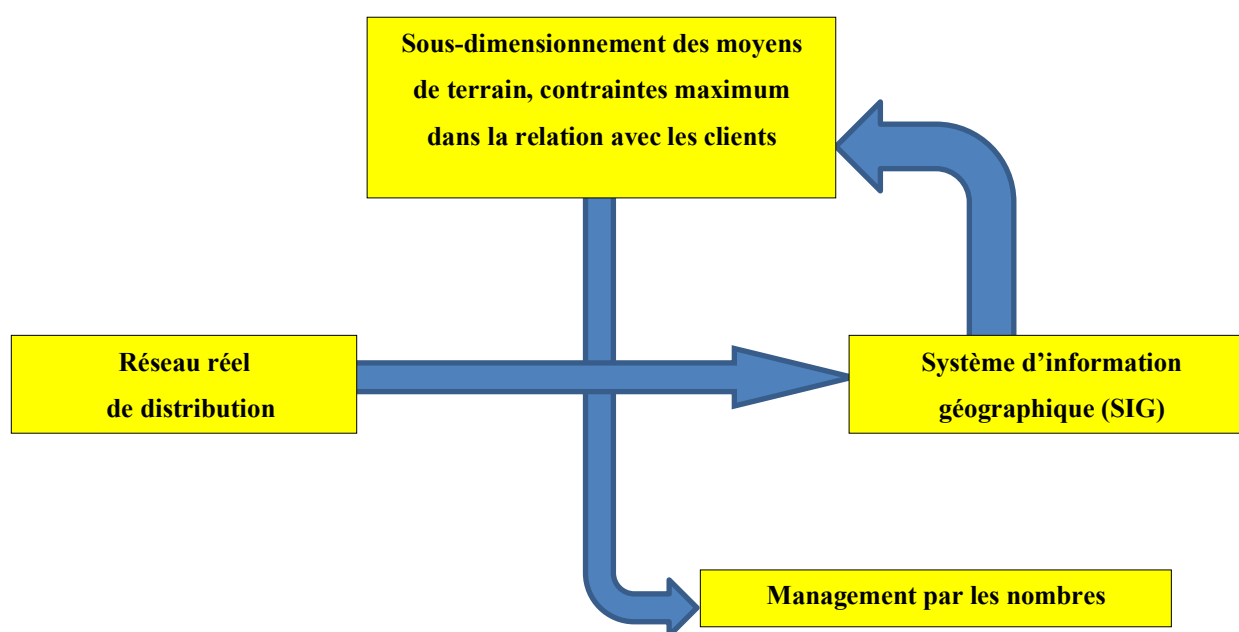
Tableau 3

nombres	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	Réseau réel de distribution	Système d'information géographique (SIG)	Sous-dimensionnement des moyens terrain, contraintes maximum sur la relation avec les clients
2	Client réel	Client statistique	Importance des primes liées aux résultats. Modification de la structure de rémunérations des cadres
3	Charge de travail en dossiers/jour	Qualité du travail	Mode d'attribution des dossiers aux chargés d'études
4	Entreprise logistique : intense recherche d'un petit colis tombé entre quai et camion	Secteur où sévissait le « tombé du camion »	Organisation de la logistique autour de l'édition, du suivi et de l'arrivée/départ d'étiquettes, davantage que de colis
5	Formation des encadrants au comportementalisme	De nombreux salariés échappent à cette catégorisation	Faiblement outillés par des méthodes faibles, encouragés par les directions, les encadrants renoncent à affronter des situations conflictuelles.
6	L'activité des managers se restreint au traitement des données	Les relations avec l'équipe se limitent à la production des données	Forte tendance à qualifier tout écart à la norme de « dysfonctionnement » ou « d'irritant »
7	Les managers orientent leur activité sur la rémunération par les primes	Les travailleurs confrontés à la clientèle, à une organisation tendue, sous	Comportements de classes sur la question des nombres : production sociale,

⁶⁶⁰ Du latin *ordinator* (« celui qui met de l'ordre, qui règle, ordonnateur »). Le sens nouveau a été proposé par le professeur de philologie Jacques Perret dans une lettre datée du 16 avril 1955 en réponse à une demande d'IBM France, dont les dirigeants estimaient le mot « calculateur » (*computer*) bien trop restrictif en regard des possibilités de ces machines (c'est un exemple très rare de la création d'un néologisme authentifiée par une lettre manuscrite et datée)

		pression, bureaucratisent leur activité pour se protéger	rémunération, position hiérarchique, origine sociale, etc.
8	Si la charge de travail augmente sur le terrain	Les managers préfèrent 1 salarié en back-office plutôt que 8 sur le terrain	Les salariés en back-office participent à la triche organisée et généralisée pour atteindre les résultats statistiques

Figure 22



Rolland doit réaliser des études de raccordement à Aix en Provence. Il dispose pour cela de la demande constituée par un autre service, d'un système d'information géographique qui lui fournit des données sur le réseau, d'applications spécialisées qui vont imposer des procédures et il doit au final adresser des devis aux clients. Mais assez rapidement, dès qu'un dossier l'amènera à avoir un contact direct avec le client, il se trouvera dans une situation contradictoire. Rolland s'apercevra qu'ils ne parlent pas de la même réalité :

- Le client fait référence à un réseau existant constitué de poteaux et de câbles électriques qui passent non loin de la parcelle où il construit une maison,
- Dans le bureau de Rolland, il est face à un écran de son ordinateur où c'est une autre réalité qui lui a permis de réaliser un devis.

Ses collègues ne voient qu'une solution : aller voir le réseau avant de faire une étude. L'encadrement a une vision statistique de la question en estimant que l'ensemble des erreurs générées par les écarts entre les plans et la réalité ont des incidences financières qui s'équilibrent au final. À partir de là, de nouvelles contradictions vont apparaître. La singularité de la relation avec le client réel et la figure statistique du client pour l'encadrement : ces deux objets différents provoqueront de fortes tensions dans les rapports sociaux. C'est le cas dans l'activité de supervision où la hiérarchie intervient pour valider des étapes ou la décision finale. C'est la forme que prend la division du travail qui va souvent mettre en contradiction le travailleur et son responsable à un autre niveau : les différentes temporalités auxquelles ils sont confrontés. Pour le dire autrement, si Rolland, comme certains de ses collègues, était resté replié sur la difficulté avec le client, en se protégeant par différents moyens à court terme, il n'aurait pu construire dans cette immédiateté que de fausses promesses, comme cet espoir d'aller sur le terrain « comme avant ». Relier dans une même identité l'approche du client, constitué par des éléments objectifs et des données abstraites, consiste d'abord à permettre de dépasser cette contradiction avec un terme commun : le réel. Une seconde négation, la négation de la négation, va nous permettre de revenir au point de départ (données abstraites sur le réseau) avec un axe de développement qui consisterait à rechercher les outils de coopération entre les acteurs du processus : élaboration d'une bibliothèque des règlementations, échanges sur les activités réelles des uns et des autres, analyse des éléments « terrains » qui pourraient permettre de faire évoluer le rapport avec les représentations numériques, participation à l'évolution organisationnelle, etc. Ces objets provisoires vont nous permettre de développer un point de vue théorique et historique sur les nombres, plus généralement depuis l'avènement des sciences statistiques comme mode d'appréhension de la réalité sociale.

Recherche historique

Notre rétroaction historique, qui a pour but de comprendre à quelles tendances correspondent les phénomènes qui se déroulent aujourd'hui, va s'appuyer sur l'ouvrage d'Alain Supiot⁶⁶¹ *La gouvernance par les nombres* qui était un des éléments à l'origine de notre réflexion dans ce thème de recherche. En effet, la « *machine à gouverner* »⁶⁶² de Supiot nous renvoie à un terme qui sonne tout à fait juste dans l'univers du travail : « la machine à manager ». Le passage du gouvernement à la gouvernance des trente dernières années fait écho chez nombre de travailleurs actuels lorsque « *Le propre de la gouvernance est en effet de reposer non pas sur la légitimité d'une loi qui doit être obéie, mais sur la capacité commune à*

⁶⁶¹ SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Poids et mesures du monde.

⁶⁶² Ibidem, chapitre 1 « En quête de la machine à gouverner », p. 27-50.

tous les êtres humains d'adapter leur comportement aux modifications de leur environnement pour perdurer dans leur être. »⁶⁶³ Cette capacité dépend des marges de manœuvre dont les travailleurs ne disposent plus la plupart du temps, lorsqu'ils se trouvent dans des fonctions opérationnelles enserrées par des procédures bureaucratiques. La communication numérique, dont le contenu et les canaux sont scrupuleusement contrôlés par les services de communication interne (RH), a fait totalement disparaître du langage institutionnel et donc du discours managérial, au travers de la pratique des « éléments de langage », les termes *travail* remplacé par « fonctionnement », *travailleur* métamorphosé en « collaborateur » et le *collectif de travail* devenant lui une « partie-prenante ». La machine à manager prend beaucoup de temps et de ressources pour communiquer car ce qu'elle dit est autant ce qui définit son fonctionnement que ce qui le régit⁶⁶⁴. Si l'usine de la fin du XIX^{ème} siècle pouvait se caractériser sur le modèle de l'horloge (unité de compte économique et synchronisation des travailleurs) et de lieux fermés (contrairement aux manufactures), l'ordinateur de la fin du XX^{ème} siècle est conçu sur un modèle cybernétique peut-être plus ouvert matériellement, mais redoutablement bouclé subjectivement par les algorithmes numériques. S'il semble donc peu sujet à débat de contester la numérisation totale de la vie professionnelle et privée, la première question à nous poser sera donc : avant les nombres, le gouvernement des hommes se faisait par rapport à quoi ?

Peut-être que le code d'Hammurabi, roi de Babylone (1792-1750 av. J.-C.), illustre le recueil juridique le plus complet de l'Antiquité, antérieur aux lois bibliques. Cette stèle de basalte visible au Louvre en tant que traité de l'exercice du pouvoir judiciaire, écrit selon l'optique de la science mésopotamienne ne s'élève jamais du particulier au général. Ainsi, la possibilité de fixer les règles de vie en commun dans les lois, qui jusqu'alors reposaient sur une mémoire orale, a certainement vu apparaître une notion fondamentale d'opposabilité de l'écrit. Nous voyons bien aujourd'hui avec les photos ou les films réalisés avec les téléphones portables, la révolution que peut représenter l'arrivée d'une nouvelle technologie avec cette notion d'opposabilité. Mais l'écriture signifie également le passage d'une loi imposée du dehors et l'idée de la démocratie « *Nomos – qui dérive du verbe nemô, "partager", désignait antérieurement une grande variété de règles observées dans des pratiques rituelles ou artistiques.* »⁶⁶⁵ Nous suivons Supiot quand il propose que se soumettre au règne des lois, c'est se libérer de la dépendance personnelle qui trouve en Jean-Jacques Rousseau un éloquent défenseur⁶⁶⁶ :

⁶⁶³ Ibidem, p. 45.

⁶⁶⁴ Ibidem, p. 30.

⁶⁶⁵ Ibidem, p. 53.

⁶⁶⁶ Ibidem, 51.

*Un peuple libre obéit, mais il ne sert pas ; il a des chefs et non pas des maîtres ; il obéit aux Loix, mais il n'obéit qu'aux Loix et c'est pas la force des Loix qu'il n'obéit pas aux hommes. Toutes les barrières qu'on donne dans les Républiques au pouvoir des Magistrats ne sont établies que pour garantir de leurs atteintes l'enceinte sacrée des Loix : ils en sont les Ministres, non les arbitres, ils doivent les garder, non les enfreindre. Un peuple est libre, quelque forme qu'ait son Gouvernement, quand dans celui qui le gouverne il ne voit point l'homme, mais l'organe de la Loi. En un mot, la liberté suit toujours le sort des Loix, elle règne ou périt avec elles ; je ne sache rien de plus certain.*⁶⁶⁷

Cette volonté d'être gouverné par des lois plutôt que par des hommes continue d'irriguer la Constitution de la République française dans la Déclaration des droits de l'Homme et du Citoyen de 1789 : « *La loi est l'expression de la volonté générale. Tous les Citoyens ont droit de concourir personnellement, ou par leurs Représentants, à sa formation. Elle doit être la même pour tous, soit qu'elle protège, soit qu'elle punisse.* »⁶⁶⁸ Nous devons noter que le projet cartésien procédait de se rendre « *maître et possesseur de la nature* » et de modeler le monde à notre image, en usant à notre profit des lois que Dieu a inscrites dans la nature. Il est donc important de voir que ce basculement de la science, du registre de la contemplation de la nature à celui de la transformation du monde, a eu pour corollaire un changement de statut de la technique. Aujourd'hui c'est l'évolution formidable des moyens techniques qui fait basculer notre regard sur le monde dans la totalité numérique. Ainsi que le rappelle Supiot : « *La technique n'a jamais dépassé chez les Grecs le stade d'un "système de recettes traditionnelles et d'habiletés techniques". À compter du XVII^{ème} siècle, elle devient l'instrument de mise en œuvre de la science, en même temps que sa première raison d'être.* »⁶⁶⁹ Au passage cité par Supiot entre guillemets de Jean-Pierre Vernant dans *Mythe et pensée chez les Grecs*, nous proposons d'en reprendre une citation plus ample :

De fait, les Grecs, qui ont inventé la philosophie, la science, la morale, la politique, certaines formes d'art, n'ont pas été sur le plan technique des novateurs. Leur outillage et leurs connaissances techniques, empruntés à l'Orient à date ancienne, n'ont pas été profondément modifiés par de nouvelles découvertes. Les innovations ou les perfectionnements qu'ils ont introduits dans certains domaines n'ont pas débordé le cadre du système technologique qui apparaît déjà fixé à l'époque classique et qui consiste dans l'application de la force humaine ou animale à travers une variété d'instruments, non dans l'utilisation des forces de la nature par l'intermédiaire de machines motrices. De façon générale la civilisation matérielle

⁶⁶⁷ ROUSSEAU J.J. (1966), « Huitième Lettre écrite de la montagne » [1764], dans *Œuvres complètes*, t. 3, Paris, Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade, p. 842.

⁶⁶⁸ SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 52.

⁶⁶⁹ Ibidem, p. 78.

*des Grecs n'a pas dépassé le stade défini, suivant les auteurs, comme technique de l'organoni, étéotechnique, technique de simple adaptation aux choses.*⁶⁷⁰

La question se pose donc bien de savoir si les hommes étant parvenus en quarante siècle à suffisamment de sagesse pour que Montesquieu puisse définir en deux lignes « *Les lois [...] sont les rapports nécessaires qui dérivent de la nature des choses* »⁶⁷¹ : peuvent-ils céder à la vieille lune d'une logique mathématique pour le gouvernement des hommes ?

Nous pourrions être tentés de partir de la Bible puisque selon le Livre de la sagesse Dieu « a tout réglé avec mesure, nombre et poids » (Sg. XI, 20), mais il semble bien que ce Livre ait été rédigé sous influence de Pythagore (580-500 av. J.-C.) pour qui « *Tout est arrangé d'après le nombre* ». Les filiations d'une explication comme clé d'intelligibilité et donc maîtrise du monde sont constantes et diverses, par exemple avec Nicolas de Cues (1401-1464) « *puisque aucun chemin ne s'ouvre pour accéder aux choses divines si ce n'est à travers des symboles, nous pourrions faire usage des signes mathématiques comme des plus adaptés en raison de leur irréfragable certitude* »⁶⁷². Mais Galilée (1564-1642) ne dit guère différemment « ce vaste livre qui constamment se tient ouvert devant nos yeux, je veux dire l'Univers [...], est écrit en langue mathématique, et ses caractères sont des triangles, des cercles et autres figures géométriques, sans lesquelles il est humainement impossible d'en comprendre un seul mot »⁶⁷³.

Nous notions, en 2013, que cette croyance est toujours vivace d'un monde entièrement réglé par les nombres, quand elle se traduit par une collection d'ouvrages du journal *Le Monde* « Le monde est mathématique », sous l'égide de Cédric Villani, médaille Fields 2010 et directeur de l'Institut Henri-Poincaré.

La logique a toujours alimenté ce rêve d'une explication mathématique des phénomènes humains qui viendrait supplanter le *chaos du sensible* ! Aristote établissait déjà un lien entre la transitivité mathématique pour laquelle une suite d'objets reliés consécutivement aboutit à une relation entre le premier et le dernier ($A=B ; B=C \Rightarrow A=C$) avec son célèbre syllogisme « Tous les hommes sont mortels. Or Socrate est un homme. Donc Socrate est mortel. » Le logicien Gottlob Frege (1848-1925) préconisa une rupture par rapport à la logique traditionnelle et le remplacement des concepts *sujet* et *prédicat* par *argument* et *fonction*, qu'il justifiait en arguant que la logique pâtissait de sa dépendance à l'égard de modèles empruntés au langage⁶⁷⁴ : « *La*

⁶⁷⁰ VERNANT J.P. (2007), *Œuvres, t. 1, Religions, rationalités, politique*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Opus Seuil, p. 513.

⁶⁷¹ De l'esprit des lois, livre I, chapitre premier.

⁶⁷² DE CUES N. (2011), *La Docte ignorance* [1514], Paris, Éditions Payot & Rivages, coll. Rivages poche / Petite bibliothèque, p. 81.

⁶⁷³ GALILÉE (1980), *L'Essayeur* [Il Saggiatore, 1623], Paris, Les Belles Lettres, Édité par Christiane Chauviré, p. 141.

⁶⁷⁴ WAGNER P. (2007), *La logique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?, p. 63.

logique s'est jusqu'ici toujours rattachée trop étroitement à la langue et à la grammaire. » Il pensait que son idéographie, *a contrario*, pourrait contribuer à « rompre la domination du mot sur l'esprit humain »⁶⁷⁵. Cette tendance ancestrale est tout à fait éclairante sur la posture traditionnelle des employeurs ou cadres dirigeants, notamment issus des écoles de commerce aujourd'hui, d'un mépris à peine voilé pour tout ce qui se rapporte de près ou de loin au « désordre de la subjectivité ». C'est l'utopie d'un monde plat au profit de castes, tout entier régi par les forces immanentes des marchés, dont la *main invisible* d'Adam Smith serait en instance d'un contrôle total par le marketing des désirs et la gestion globale des actions.

L'homme devrait pourtant savoir depuis longtemps que les rêves de contrôle total ne portent qu'un seul nom sous bien des déguisements : totalitarisme ! À lire le premier chapitre de *Et si les chiffres ne disaient pas la toute la vérité ?* de Valérie Charolles⁶⁷⁶, il suffit de passer en revue les trois données phares que sont pour nos économies, le chômage, l'inflation et la croissance, pour faire apparaître les faiblesses des outils statistiques que nous utilisons. Les statisticiens s'emploient à corriger les défauts de la statistique existante en étendant son domaine d'application, en lui faisant pénétrer des régions qui échappaient jusque-là à son emprise. Et de fait, dans ce XXI^{ème} siècle bien entamé, dans les milieux de travail, seules les réalités quantifiées et agrégées en statistiques semblent dignes d'être prises en considération.

Nous nous référerons à Olivier Rey dans *Quand le monde s'est fait nombre*⁶⁷⁷ pour retracer la lente préparation d'une aspiration à la rationalité appliquée à l'administration des êtres et des choses pour situer la folie statistique qui frappe les cadres dirigeants aujourd'hui ? Nous avons vu dans le récit que l'intérêt propre de ces cadres qui a modifié la structure de la rémunération en liant l'atteinte de résultats quantitatifs à des primes très importantes pouvait être une explication. Il n'est pas besoin d'être grand clerc pour constater que les systèmes de gestion ERP, tout autant que les tableurs comme Excel, ont été des vecteurs faciles pour l'augmentation exponentielle des critères et des indices liés au travail. Mais cet usage par les nombres vient de loin quand « à Rome, une des tâches centrales attribuées aux censeurs, magistrats sacrés élus pour cinq ans, était de procéder lors de chaque mandat à un recensement des citoyens romains. Ceux-ci, convoqués au Champ-de-Mars, devaient indiquer la composition de leur famille et déclarer leurs biens. »⁶⁷⁸

⁶⁷⁵ FREGE G. (2000), *Idéographie* [1879], Paris, Librairie philosophique Vrin, coll. Textes philosophiques, p. 8.

⁶⁷⁶ CHAROLLES V. (2008), *Croissance, inflation, chômage, crise financière... Et si les chiffres ne disaient pas la toute la vérité ? Chroniques économique-philosophiques*, Paris, Librairie Arthème Fayard, p. 17-74.

⁶⁷⁷ REY O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, Paris, Éditions Stock, coll. Les essais.

⁶⁷⁸ *Ibidem*, p. 20.

Au XVI^{ème}, Jean Bodin, théoricien politique de son temps, promettait un riche avenir pour les États, dans des termes que nous pourrions facilement associer à l'invocation actuelle à la *transparence*. En effet, il n'y aurait que le méchant qui a intérêt au secret, le bon citoyen n'a rien à cacher : « *Il n'y a que les trompeurs, les pipeurs, et ceux qui abusent les autres, qui ne veulent pas qu'on découvre leur jeu, qu'on entende leurs actions, qu'on sache leur vie ; mais les gens de bien, qui ne craignent point la lumière, prendront toujours plaisir qu'on connaisse leur état, leur qualité, leur bien, leur façon de vivre.* »⁶⁷⁹ Mais il ne faut surtout pas oublier la généralisation concomitante dans les affaires commerciales, depuis l'époque médiévale, de nouvelles méthodes comptables destinées d'une part à fournir à chaque instant une idée exacte de l'état d'une affaire, mais aussi de rendre compte de l'évolution des pratiques économiques⁶⁸⁰.

*C'est au Moyen Âge qu'ont été posées les bases de la comptabilité moderne avec la tenue de comptes de personnes, puis l'invention de la partita doppia, de la comptabilité en partie double, par les marchands des grandes villes italiennes. Son invention a répondu aux problèmes posés par le développement du crédit entre marchands. Les livres de compte où étaient notées au jour le jour les entrées et les sorties de biens ou de numéraires ne se prêtaient pas à l'enregistrement des opérations de crédit passées avec des fournisseurs et des clients. Si j'ai fait crédit de 1000 florins à un client, je ne peux jamais être absolument certain de recouvrer cette somme et ne peut donc l'enregistrer comme un avoir en caisse. De même, si je me suis endetté de 1000 florins vis-à-vis d'un fournisseur, je dois rendre en tenir compte, alors même que ces 1000 florins sont encore dans ma caisse. Pour enregistrer fidèlement ces opérations, les marchands ont donc ouvert des comptes spécifiques : des comptes « clients » et « fournisseurs » pour enregistrer les opérations de crédit et des comptes « ventes » et « achats » pour enregistrer les transferts de biens correspondants.*⁶⁸¹

L'invention de la partie double est allée de pair avec celles d'autres techniques juridiques comme la lettre de change, l'escompte, l'endossement. Dans notre quotidien, le chèque est l'héritier en ligne directe de la lettre de change. Le Code du commerce actuel traduit ce lien entre les nombres et le droit.

Article L. 123-12 : Toute personne physique et morale ayant qualité de commerçant doit procéder à *l'enregistrement comptable* des mouvements affectant le patrimoine de son entreprise. Ces mouvements sont enregistrés chronologiquement.

⁶⁷⁹ BODIN J. (1986), *Les six Livres de la République* [1576], Édition Christiane Frémont, Marie-Dominique Couzinet et Henri Rochais, 6 vol., Librairie Arthème Fayard, coll. Corpus des œuvres de philosophie en langue française, livre IV, chap. I, p. 14.

⁶⁸⁰ REY O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, op. cit., p. 23.

⁶⁸¹ SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 125-126.

Article 123-14 : Les comptes annuels doivent être réguliers, sincères et donner une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entreprise. La comptabilité est donc la première institution moderne à avoir conféré une vérité légale aux nombres.⁶⁸²

Cette évolution technique est indissociable de l'avènement du capitalisme, mais nous devons la distinguer de l'instrument statistique car ils sont aujourd'hui confondus dans les pratiques de gouvernance. En effet, le mot est peut-être venu de l'allemand *Staatistik*, comme science de l'État (*Staatswissenschaft*) visait à donner une image globale.⁶⁸³ Plus sûrement, même si c'est à partir de cet usage que le mot s'est répandu, il est plus probable que nous le devons à sa source latine *statisticus* (relatif à l'État), via l'italien *statistica* dérivé de *statista* (homme d'État), lui-même dérivé du latin *status* (état) au sens de position, situation, et aussi forme de gouvernement.⁶⁸⁴ La standardisation des procédures a permis dès la fin du XVIII^{ème} siècle d'élaborer des tableaux, plus propices à la quantification car ils permettaient de comparer aisément les données.⁶⁸⁵

Jack Goody fait une large place dans *La raison pratique* aux listes et aux tableaux, voyant dans ce procédé graphique simple « une tendance naturelle au mysticisme des nombres qui rappelle celui des Pythagoriciens. »⁶⁸⁶ Goody doute que soumettre des données à un tel réductionnisme puisse être de quelque profit, sinon de produire des généralités ou des analogies grossières. Il rappelle : « Il n'est pas sans pertinence de remarquer que dans la première forme d'écriture connue, l'écriture "cunéiforme" de Sumer, on utilisait probablement aussi une disposition en colonnes et en rangées qu'on lisait d'abord de haut en bas. Plus tard, on "tourna" les tables de 90° et on se mit à lire de gauche à droite. »⁶⁸⁷ L'ouvrage de Goody a le mérite de montrer que combiner des données en tableau est une forme d'écriture bien loin de l'utopie empiriste qui tendait à laisser penser que la science se constituait spontanément à partir des compilations de mesures réalisées sur des phénomènes naturels.⁶⁸⁸ Ainsi, dès la Révolution « des distinctions qui auparavant avaient été vues comme purement qualitatives – entre noble et paysan, riche et pauvre, urbain et rural, homme et femme – se mettaient à entretenir des relations signifiantes susceptible d'être mesurées quantitativement. »⁶⁸⁹

⁶⁸² Ibidem, p. 123.

⁶⁸³ Ibidem, p. 119.

⁶⁸⁴ REY O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, op. cit., p. 31.

⁶⁸⁵ Ibidem, p. 32.

⁶⁸⁶ GOODY J. (1979), *La raison graphique, La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun, p. 133.

⁶⁸⁷ Ibidem, p. 132.

⁶⁸⁸ REY O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, op. cit., p. 33.

⁶⁸⁹ ROSANVALLON P. (2010), *Le Peuple introuvable, Histoire de la représentation démocratique en France*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Histoire, p. 381.

Cette tendance à passer du qualitatif au quantitatif dans les relations entre classes comme cette fringale gouvernementale pour les statistiques au XIX^{ème} siècle, participent de la même logique pour notre quotidien de 2018 où la déferlante numérique devrait nous alerter sur le contrôle les individus :

*L'affaiblissement des liens familiaux, le relâchement ou la disparition des structures communautaires – villageoises, paroissiales, communautaires -, auquel le développement de l'État a puissamment contribué, ont aussi affaibli ou fait disparaître le contrôle social que ces structures exerçaient sur les individus. Aussi l'État, après avoir nourri la dynamique d'émancipation des individus vis-à-vis des anciennes communautés, est-il devenu, en tant que garant de l'ordre, l'instance par excellence du contrôle de ces individus proliférants. À cet égard, les dispositifs furent nombreux. Et parmi ceux-ci, la statistique était appelée à jouer son rôle.*⁶⁹⁰

Un déluge de nombres s'abattait sur l'Europe : *mentalité statistique, impérialisme statistique, torrent statistique*, pour des données démographiques, industrielles et commerciales, « *L'engouement pour les tableaux et les nombres était tel qu'il se trouvait des gens pour entreprendre une multitude de dénombrements inutiles et absurdes.* »⁶⁹¹ La croissance extraordinaire de l'activité statistique au cours de la première moitié du XIX^{ème} siècle est liée à une mutation : l'avènement des sociétés d'individus. *Question sociale* en français, *social problem* en anglais, *Soziale Frage* en allemand : « *l'expression, apparue dans les années 1830, n'étaient pas de celles qui, portées par une mode, ne durent qu'une saison. Une fois entrée en scène, elle était destinée à y rester.* »⁶⁹² Cette question sociale appelait une recherche statistique comme la voie désignée par laquelle une science sociale pouvait être édifiée.⁶⁹³ Le Belge Adolphe Quételet (1796-1874) bien qu'astronome, est considéré comme le père de la statistique et de la sociologie.

Quételet et ses successeurs n'en ont pas limité le domaine aux attributs physiques, mais l'ont étendu à ce qu'on appelait encore les comportements moraux et qu'on dirait aujourd'hui sociaux, voire sociétaux, tels les mariages, les suicides, les homicides. À vrai dire la frontière entre traits physiques et traits socioéconomiques ne peut être tracée sans artifice. L'étude des statistiques de mortalité a, par exemple, conduit à constater des écarts liés à la richesse ou aux conditions de travail et à attribuer ainsi des causes sociales à des manifestations physiques. Ce sont des enquêtes de ce type – celles par exemple, dans la première moitié du XIX^{ème} siècle

⁶⁹⁰ REY O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, op. cit., p. 88.

⁶⁹¹ Ibidem, p. 95.

⁶⁹² Ibidem, p. 127.

⁶⁹³ Ibidem, p. 176.

du médecin Louis René Villermé⁶⁹⁴ – qui ont motivé l'adoption des premières lois sociales, destinées à réduire la surmortalité et la surmorbidity ouvrières.⁶⁹⁵

La prolifération des enquêtes fait alors apparaître un problème de *qualification statistique* : on ne peut quantifier que ce qu'on a d'abord qualifié.⁶⁹⁶ Ainsi que nous avons pu le voir pour la contradiction 3 dans le récit, à propos de la performance des chargés d'études, pour compter des pommes, je dois commencer par les distinguer des poires et des prunes. Nous voyons qu'à la lumière « *des dénombrements inutiles et absurdes* » du XIX^{ème} siècle, les tableaux Excel du XXI^{ème} aux mains du moindre chefaillon devient vite un redoutable outil de coercition : « *La gouvernance par les nombres partage avec le gouvernement par les lois l'idéal d'une société dont les règles procèdent d'une source impersonnelle et non pas de la volonté des puissants.* »⁶⁹⁷

Ces sources impersonnelles se manifestent dans l'entreprise du XXI^{ème} siècle lorsque les nombres sont communiqués sans aucune présentation contextuelle ou bien lorsqu'ils annoncent une donnée inverse au ressenti des salariés⁶⁹⁸.

Dominique Cardon, dans un récent ouvrage *À quoi rêvent les algorithmes ?*⁶⁹⁹ a certainement raison d'affirmer que, dans les années 1970, « *la sociologie avait contribué à produire des représentations agrégées des catégories socioprofessionnelles (CSP) permettant de dresser un tableau de la société et de faire apparaître des inégalités dans les trajectoires de mobilité sociale ou dans la distribution de l'accès à la réussite scolaire ou aux biens culturels.* »⁷⁰⁰ Mais dès les années 1980, la tendance néolibérale, les nouveaux jouets informatiques et ce pouvoir apparemment extraordinaire de faire dire à la réalité ce qu'on a envie d'entendre avec les canaux multipliés de media asservis par l'argent, ont fait perdre leur autorité à ces catégories. La catégorie CSP « ouvrier » n'existe plus dans les éléments de langage de la vie médiatique ordinaire. D'autres usages ont été assignés aux instruments statistiques dans la vie et dans l'entreprise : « *ils servent désormais moins à représenter le réel qu'à agir sur lui* »⁷⁰¹. Ainsi, les cadres supérieurs des grandes entreprises font du *management hors-sol dans les after-work*. Ils cultivent *in vitro* les nombres que les masses laborieuses

⁶⁹⁴ VILLERMÉ L.-R. (1979), *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Paris, Éditions d'histoire sociale, 2 t.

⁶⁹⁵ SUPLOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 136.

⁶⁹⁶ Ibidem, p. 140.

⁶⁹⁷ Ibidem, p. 243.

⁶⁹⁸ Nous faisons référence aux chiffres de satisfaction clientèle qui sont tellement pipautés par les organismes de sondage qu'ils peuvent annoncer des taux de satisfaction vertigineux alors que les salariés en contact avec la clientèle essuient des reproches quotidiens.

⁶⁹⁹ CARDON D. (2015), *À quoi servent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Éditions du Seuil et La République des idées.

⁷⁰⁰ Ibidem, p. 42.

⁷⁰¹ Ibidem.

fournissent sous l'injonction de procédures inflexibles. Dans ces castes, comme le dit Cardon « *l'expertise calculatoire se substitue à l'autorité professionnelle* ». ⁷⁰² Le jeu consiste, dans cet entre-soi, à faire des parties en général sur 3 ans, sans beaucoup de risques, mais avec des primes annuelles très importantes. Dans une formule chatoyante, Supiot résume parfaitement cette pratique qui consiste à se servir directement dans les poches du travail :

S'hypnotiser sur le "bas de bilan" – le résultat net de l'entreprise -, comme le font aujourd'hui beaucoup d'entreprises sous la pression des marchés financiers, peut s'avérer suicidaire si l'augmentation de ce montant se fait au prix de la perte progressive des savoir-faire qui assurent sa place sur le marché et dont la valeur est absente de l'image chiffrée de l'entreprise. C'est la pente sur laquelle roulent les "entreprises sans usines" qui croient pouvoir continuer longtemps de recueillir des œufs d'or tout en confiant à d'autres la charge des poules qui les pondent. ⁷⁰³

C'est avec des baisses annuelles à 2 chiffres et pour payer des résidences secondaires à la montagne ou à la plage, que le vol du travail est devenu sport d'entreprise, en particulier par une suppression des moyens où le terrorisme de la baisse des coûts frappe avec un fusil à tirer dans les coins : l'effet ne s'en fera ressentir qu'ailleurs et plus tard. Et si c'est au prix de la sécurité au travail, de la santé des personnes, d'une dégradation de l'environnement naturel, la *machine à manager* appliquera là-aussi ses outils imparables : qualité de vie au travail (QVT), qualité sécurité environnement (QSE), etc. Quand les syndicats et les partis réformistes qui se réclament de gauche trouvent selon la litanie adaptée que « *ça va quand même dans le bon sens* », Cardon note des effets collatéraux sans incidences pour le moment :

Dès qu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure. [...] Ce qui importe, en revanche, est d'installer une boucle réflexive qui conduit les acteurs à se savoir sous le regard d'une métrique et à orienter leurs actions en direction des effets qu'elles auront sur la mesure. Les métriques servent à fabriquer le futur. Elles assouplissent nos croyances dans la solidité des chiffres, afin de rendre le réel plus plastique. Celui-ci n'est plus mesuré de l'extérieur, mais de l'intérieur, si bien que le périmètre des catégories, au lieu de faire l'objet d'une mesure indépendante, est une variable produite par l'activité de ceux qui sont mesurés : lorsqu'une politique publique enjoint les policiers d'augmenter les chiffres de délits de racolage passif, leurs actions contribuent à faire augmenter le périmètre d'une catégorie qui n'existe pas indépendamment de leurs actions. Il devient ainsi de plus en plus fréquent qu'une mesure d'activité soit prise pour une mesure du phénomène sur lequel s'exerce cette activité : les plaintes de femmes battues deviennent les femmes battues, les chercheurs les plus cités deviennent les meilleurs, les lycées qui ont le meilleur résultat au bac sont les meilleurs lycées, etc. Un indicateur de performance,

⁷⁰² Ibidem, p. 43.

⁷⁰³ SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 130.

*souvent unique, devient un outil de lecture d'un contexte bien plus général. La réflexibilité des compteurs a non seulement rendu les acteurs de plus en plus stratégiques, mais elle a aussi rendu le réel de plus en plus manipulable.*⁷⁰⁴

Nous pourrions poursuivre ainsi sur les transformations dues à cet usage actuel des nombres, car la littérature est importante sur le sujet. Ce faisant, nous trouverions mille énigmes à percer avec des météores dans le ciel du politiquement correct, tel cet ouvrage de Gilles Châtelet (1944-1999) *Vivre et penser comme des porcs* où cet auteur, mathématicien et philosophe, se demande :

*Pourquoi les chiffres fascinent-ils tant de simples d'esprit et les impatients toujours friands de références et de certitudes ? Un chiffre ne se discute pas, en quelque sorte par définition ; il y a bien une virilité imbécile du chiffre entêté et toujours prêt à s'abriter derrière une espèce d'immunité scientifique. Ces certitudes sont obtenues par la « clarté » de l'évidence du chiffre qui gomme les conditions de la genèse des individus sur lesquels la statistique travaille.*⁷⁰⁵

Nous retiendrons toutefois de l'ouvrage de Raffaele Simone *Pris dans la toile*, de son regard passionnant sur cette transformation numérique : « *Il se peut qu'Internet ne nous rende pas plus bêtes, mais il semble certain qu'il nous rende plus menteur.* »⁷⁰⁶ Nous aurons maintenant à terminer cette partie de notre recherche historique à rebours sur le management par les nombres, par une conclusion en forme d'ouverture, ainsi que nous le ferons pour les autres objets de connaissance. Car pour le dire avec Goethe « *Non seulement les chiffres nous gouvernent, mais encore ils montrent comment le monde est gouverné* »⁷⁰⁷.

Une première piste est de définir ce que nous ne ferons pas. Car la tentation est grande, quand apparaît un antagonisme et ses effets néfastes, de se prononcer pour la suppression d'un des termes de la négation. C'est malheureusement ce qu'a fait Marx lui-même, et de si nombreux marxistes, qui ont tôt fait de vouloir supprimer le danger pour se débarrasser du risque. C'est tout l'intérêt d'une histoire à rebours, que de constater que les sources multiples d'une pratique sociale nous interdisent ce type d'illusion. C'est pourquoi nous ne nous joindrons pas aux réclamations de ceux qui avec sincérité certainement rejettent en bloc la *quantophrénie* et prônent un retour à la qualité.

Par contre, nous devons relever une vraie difficulté culturelle, que nous trouverons tant dans les milieux syndicaux que pour les travailleurs en général, d'aller s'occuper de la *boîte*

⁷⁰⁴ CARDON D. (2015), *À quoi servent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des big data*, op. cit., p. 42-43.

⁷⁰⁵ CHATELET G. (1998), *Vivre et penser comme des porcs, De l'incitation à l'envie et à l'ennui dans les démocraties-marchés*, Paris, Exils Éditeurs, coll. Essais, p. 52.

⁷⁰⁶ SIMONE R. (2012), *Pris dans la toile, L'esprit aux temps du web*, Éditions Gallimard, coll. Le débat, p. 26.

⁷⁰⁷ Ibidem, Gilles Châtelet en exergue du chapitre 4 : « De l'homme moyen comme déchéance statistique de l'homme ordinaire », p. 49.

noire de l'organisation du travail ou des choix d'entreprise. Il semble que le patronat ait ainsi réussi assez durablement à convaincre les travailleurs qu'ils n'avaient rien à faire dans leur pouvoir de direction. Il s'agit d'un obstacle difficile à surmonter. Ceci étant, de nombreux exemples de notre histoire sociale montrent pourtant que dans bien des mouvements, les travailleurs ont réussi à s'affranchir de cette allégeance.

Nous proposerons donc une première piste de travail avec le *statactivism*⁷⁰⁸ qui consiste à mettre les statistiques au service de l'émancipation. Les auteurs constatent que les statistiques nous gouvernent, sont des arguments d'autorité au service des managers, mettent en nombres le réel et maquillent des choix qui sont, en fait, politiques. Ils proposent dans cet ouvrage de faire de la statistique une arme critique au travers de 4 manières de faire⁷⁰⁹.

La première indique des pistes pour l'étude du *statactivism* au sens large. Il s'agit, par un retour historique qui pourrait s'apparenter au matérialisme historique, d'interroger le degré de radicalité de la critique statistique. La deuxième partie montre comment on ruse, individuellement et souvent secrètement, avec les règles de rendu des comptes de façon à s'approprier les résultats de l'exercice. La troisième mobilise les statistiques pour consolider des catégories collectives sur lesquelles s'appuyer pour revendiquer des droits et défendre des intérêts. Enfin la quatrième, produit des indicateurs alternatifs pour redéfinir le sens de nos actions.

Ce travail concret est tout à fait complémentaire à la conclusion « *Comment s'en sortir ?* », que nous propose Alain Supiot dans *La gouvernance par les nombres* que nous avons amplement cité. Il nous propose pour un bon usage de la quantification, de retrouver un sens de la mesure : « *Restaurer ce sens de la mesure ne pourra se faire sans une remise en cause politique du pouvoir acquis aujourd'hui dans une majorité de pays par des classes dirigeantes ploutocratiques, dont les motivations n'ont rien de mystique et dont la cupidité effrénée et la puissance dévastatrice rendent toute son actualité à la critique du capitalisme instruite par Marx il y a un siècle et demi.* »⁷¹⁰

En pratique, nous entendons de Supiot « *qu'il faut démonter la structure des liens d'allégeance* »⁷¹¹, ce qui signifie pour les forces sociales de dépasser les boîtes noires des *faits bruts*, et les mouvements actuels ne se limitent certainement pas, dans le fourmillement de la vie sociale, au *Statactivism* dont nous avons rapidement fait état précédemment. Plus

⁷⁰⁸ BRUNO I., DIDIER E., PRÉVIEUX J. (sous la direction de, 2014), *Statactivism, Comment lutter avec des nombres*, Paris, Éditions la Découverte, Label Zones

⁷⁰⁹ Ibidem, p. 9.

⁷¹⁰ SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 411.

⁷¹¹ Ibidem, p. 412.

largement, Supiot renvoie au « *principe de solidarité qui est selon lui le principal obstacle auquel se heurte le Marché pour s'imposer totalement face à l'ordre juridique* »⁷¹², à condition de pratiquer une interdisciplinarité sans laquelle on ne peut aborder les questions de fond.⁷¹³ Supiot reprend le principe de solidarité dans un autre ouvrage publié en 2015 sous sa direction : *La solidarité*⁷¹⁴. À la lecture des contributions réunies dans ce livre, trois perspectives se dessinent pour le principe de solidarité⁷¹⁵ :

La première est la venue à la conscience politique et juridique de ce que l'on pourrait appeler la solidarité écologique.

La seconde perspective est celle de l'articulation des différents cercles de la solidarité. Cette articulation est nécessaire pour que les solidarités locales ne dégénèrent pas en autant de formes d'égoïsmes catégoriels et pour qu'à l'inverse l'État ne prétende pas dicter sa conception des solidarités civiles (par exemple des solidarités conjugales ou syndicales). Mais cette articulation est difficile à organiser sans identification à un Tiers garant reconnu par tous.

La troisième perspective est celle de la résurgence de la responsabilité solidaire. L'un des problèmes juridiques majeurs posés par l'organisation réticulaire des entreprises transnationales est de permettre à leurs dirigeants d'utiliser la personnalité des sociétés qu'ils contrôlent comme autant de pare-feu, le mettant à l'abri de toute mise en cause de leurs responsabilités. La responsabilité solidaire permet de percer cet écran de la personnalité morale et d'obliger ainsi ceux qui ont le pouvoir économique de répondre des conséquences sociales et environnementales de leurs décisions.

Supiot termine *La gouvernance par les nombres* par une phrase qui recoupe plusieurs axes de notre exposition du récit : « *Un premier pas [...] serait la restauration du principe de démocratie, non seulement dans la sphère politique où il est aujourd'hui mis à mal par l'Union européenne, mais aussi dans la sphère économique, en rendant à ceux qui travaillent une prise sur l'objet et le sens de leur travail.* »⁷¹⁶

⁷¹² Ibidem, p. 414.

⁷¹³ Ibidem, p. 20.

⁷¹⁴ SUPIOT A. (2015), *La solidarité, Enquête sur un principe juridique*, Paris, Odile Jacob, Collège de France.

⁷¹⁵ Ibidem, p. 26-32.

⁷¹⁶ SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 416.

CHAPITRE 3. - LA DIVISION

Au travail, bien que le terme « division du travail » ne fasse pas partie des expressions coutumières, il en est toujours question. Dans le récit, Julia a cette belle formule au cours d'une réunion syndicale : « *on ne nous donne qu'un chapitre à lire dans le livre du travail* » (p. 283). Il faut noter que Julia est une employée de bureau dans un service RH. Certainement que son expression correspond à un milieu de travail où l'informatisation a parcellisé les tâches sans que chacun ne puisse jamais savoir comment le travail est réellement divisé. Pour les travaux manuels, le travail à la chaîne, il est vrai qu'il est possible d'avoir un peu plus de vision sur la fragmentation des tâches. Peut-être qu'au travail on ne parle pas de cela parce qu'il s'agit d'un déterminant, et qu'on a surtout tendance à parler des conséquences entre travailleurs. Il arrive parfois qu'un travailleur parte pendant un an en Congés Individuel de Formation (CIF) pour un stage de tailleur de pierre, de poterie, pour apprendre à chanter ou obtenir un diplôme d'œnologie. Il semble évident que la décision a été lentement murie dans un ras-le-bol solitaire et définitif du travail. Mais il faut admettre que la division du travail n'est pas un sujet au travail. Elle est surtout un drame pour ceux qui portent un regard surplombant et condescendant d'un travail qui n'a plus de sens. Nous pouvons donc avancer que la notion de division du travail est extérieure au travail et qu'elle intervient rarement directement ou indirectement dans les problématiques internes des entreprises, comme obstacle par exemple à la santé au travail ou facteur de performance. Cette extériorité est bien sûr une porte ouverte aux arguments d'autorité ou aux jugements de valeur sur le milieu ouvrier. Bien qu'il ne soit pas question de le réduire à cet aspect, un ouvrage tel que *La condition ouvrière*⁷¹⁷ de Simone Weil est de ce point de vue régulièrement jalonné de ces assertions définitives qui font la domination d'une classe sociale bourgeoise sur la classe ouvrière :

C'est inhumain : travail parcellaire, à la tâche... [...] L'attention privée d'objets dignes d'elle... (52) ; J'ai le plus grand respect pour les ouvriers qui arrivent à se donner une culture (53) ; Il y a deux facteurs dans cet esclavage : la vitesse et les ordres. (60) ; J'interroge, on ne dit pas grand-chose ; je comprends enfin que cette boîte est un bagne (137) ; L'inconvénient d'une situation d'esclave, c'est qu'on est tenté de considérer comme réellement existants des êtres humains qui sont de pâles ombres dans la caverne. (144) ; S'il fallait à la fois subir la subordination de l'esclave et courir les dangers de l'homme libre, ce serait trop (222) ; L'ouvrier ne souffre pas seulement de l'insuffisance de la paie. Il souffre parce qu'il est relégué par la société actuelle à un rang inférieur, parce qu'il est réduit à une espèce de

⁷¹⁷ WEIL S. (2002), *La condition ouvrière* [1951], Gallimard, coll. Folio essais.

servitude. (306) ; Ce genre de travail ne peut pas être transfiguré, il faut le supprimer. (433)

Entre ce regard de « passante », ou de « visiteuse », et le sujet qui n'est guère abordé au travail, nous avons la constellation des contradictions d'un travail divisé qui nous ramène d'abord à la place du travailleur entre la tâche et l'activité réelle. Mais le travail n'est pas que la chaîne des usines. Le travail est divisé dans tous les sens du réseau, fractionné par les systèmes d'information et de gestion informatique, entre ceux qui fournissent les données et ceux à qui elles profitent⁷¹⁸. La parole sur le travail est divisée entre les éléments de langage de la communication institutionnelle et les échanges des couloirs ou des pauses cigarette. La réalité est divisée avec d'un côté celle des cadres supérieurs qui relativisent tout, et celle des travailleurs confrontés au client, au réel. Mais dans les entreprises, le travail est aussi partagé entre *les planneurs* qui font les processus ou la programmation des activités et ceux qui exécutent. Cette division est également présente dans un nombre de plus en plus important d'entreprises, entre la position du donneur d'ordre et les conditions des prestataires soumis aux dégradations régulières des termes du contrat sous l'invocation de la réduction des coûts.

Tableau 4

division	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	Tensions entre les services, incidents, désengagement, démotivation, productivité faible, etc.	Comité de direction, comité exécutif hebdomadaire : aucun problème !	La gestion des bénéfices à court terme ne peut se faire qu'en étant coupé de ses conséquences sur le terrain
2	Le Système d'Information (SI) impose de fortes contraintes organisationnelles	La réalisation des tâches s'organise dans un cadre prescriptif lié à la subordination et/ou à la subsidiarité	Grande méconnaissance de l'activité réelle lors de la conception des SI et ignorance de l'impact de l'activité informatique sur l'activité réelle
3	Revue de portefeuille en tête à tête concourant en priorité à l'atteinte des objectifs de gestion du manager	Coopération entre les différentes étapes de la « chaîne invisible » au bénéfice du client final	Manipulation des indicateurs de gestion et des taux de satisfaction clientèle
4	La polyvalence facilite la gestion des effectifs et	La spécialisation permet d'obtenir la qualité du	L'augmentation continue de la polyvalence est un

⁷¹⁸ DURAND J.-P. (2004), *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Économie humaine.

	contribue à la baisse du nombre de salariés	travail, l'attente de la performance	indicateur de la priorité donnée à la quantité au détriment de la qualité. Cette tendance est pondérée par les générations de travailleurs qui partent aujourd'hui en retraite et qui avaient tendance au nom de valeurs (service public, intérêt général, etc.) à maintenir la qualité malgré les obstacles
5	Beaucoup de travailleurs s'ennuient terriblement au travail, y compris des jeunes	Discours entrepreneurial incitant à la prise d'initiatives, à l'innovation, à l'invention	Le discours communicationnel sur la « collaboration » ne tient qu'à condition que les travailleurs désabusés et découragés ne répondent pas à cette invitation
6	Nombreuses réunions dans des conditions qui empêchent la participation des travailleurs	Objectifs d'une réunion : s'assembler, délibérer, décider	Objectifs réels : messages descendants, contrôle, renforcement du pouvoir de direction
7	Travailleurs ouverts au monde, parcours professionnels et de vie très diversifiés	Organisations bureaucratiques qui divisent les tâches	L'organisation éteint ce que le discours communicationnel favorise
8	Les nouveaux réseaux de communication permettent de nombreuses mises en relation	Reproduction du discours dominant	Contrôle par la forme de la communication, normalisation des discours
9	Séquencement et contractualisation massive des activités vers des prestataires en justifiant d'une amélioration de la qualité	Baisse des coûts mécaniquement liée à la baisse de qualité des prestations	Production de données permise par une activité réduite à la relation contractuelle

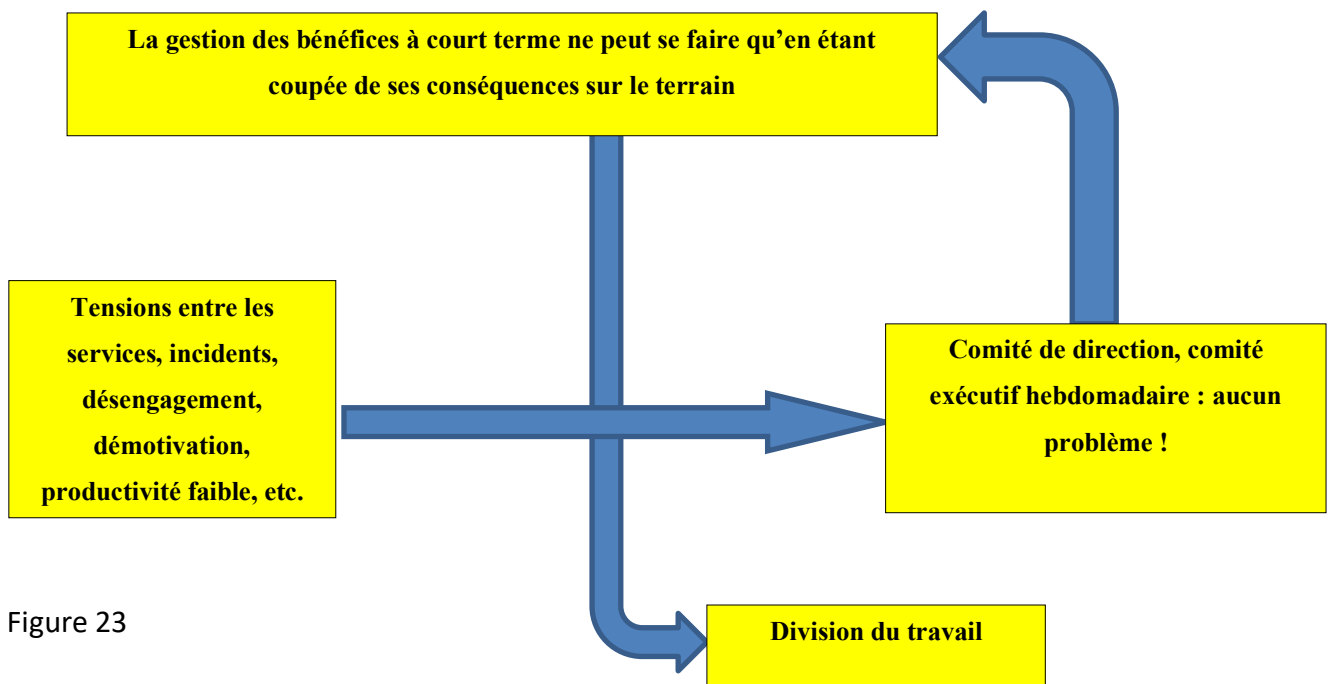


Figure 23

Le schéma ci-dessus identifie clairement deux caractéristiques typiques qu'il n'est guère difficile de constater dans les entreprises actuelles.

D'un côté la solide illusion qu'ont souvent les jeunes gens, mais qui atteint aussi les convertis de tous âges au « hourra-management », qui veut que dans la transparence, la communication, les moyens d'échanges directs en tous genres, le parler-vrai qui sévit à tous les étages, etc., il soit impossible que la direction ne soit pas au courant de ce qui se passe dans la réalité. En général, ils crient fort, l'air outragé : « ce n'est pas possible ! » Et pourtant, non seulement c'est possible, mais c'est plutôt la règle. Cette illusion est tenace, car passé les vives réactions d'émotion, chacun reprend sa tâche et remet la réflexion sur le sujet à plus tard. Pourtant ils avaient bien entendu que les open space permettraient de mieux partager les informations ; ils vont sur les forums, sur intranet, ils likent, commentent, et échangent des mails en direct avec des managers quelquefois haut placés ; ils signalent des « irritants » sur les espaces de *Qualité de vie au travail* (QVT) ; lors des entretiens annuels, ils ont été encouragés à faire remonter les « dysfonctionnements » et ils n'ont pas manqué de signaler des problèmes.

D'un autre côté, depuis qu'une part importante de la rémunération des cadres est liée à l'atteinte de résultats, plus personne n'a intérêt à soulever des problèmes qui pourraient avoir pour conséquence une mécanique où chacun a intérêt de faire trois dans une fonction en atteignant les objectifs à minima pour garantir une destination future de qualité. La direction

est donc confrontée à un partage de sa communication dans les réseaux « sociaux » internes, qui ne va guère au-delà du cercle restreint des États-majors. Lors des comités de direction « tout va bien », même quand les accidents du travail augmentent démesurément, quand la motivation des troupes est au plus bas ou le turn-over des meilleurs vers des entités plus intéressantes est vertigineux : des stratégies complexes ont pris soin de pondérer ces résultats afin qu'ils ne viennent pas mettre à mal l'obtention des primes.

Dans *La chaîne invisible* moderne, le cloisonnement des classes est hermétique, entre ceux qui profitent des banques de données et ceux qui les alimentent. Ce cloisonnement n'est pas une lutte parce que ceux qui en souffrent n'ont pas conscience que le « méchant patron » d'hier, le « vilain capitaliste » peut aussi être un salarié, avoir un beau sourire et être « sympa » comme on dit, et se doter d'un nombre incalculable de bonnes actions.

Nous avons vécu récemment la situation d'un bâtiment tout neuf, où les téléphones portables de la marque fournie par l'employeur ne captaient pas du tout. Les mois ont passé jusqu'à ce que, pour les cadres les plus élevées dans la hiérarchie, un changement d'opérateur soit effectué discrètement. Mais pour plusieurs dizaines de salariés tout au bout de la chaîne, qui cumulaient avec le client la multiplication des problèmes tout au long du processus, de qui l'on exigeait un contact constant avec la clientèle : il fallait sortir du bâtiment pour récupérer les messages téléphoniques. Pour ces personnes tellement sous tension, que même en congés annuels, ils traitent régulièrement les messages ou les mails pour ne pas « couler » en rentrant. Cette vieille expression de la chaîne des usines du XX^{ème} siècle, ils l'emploient sans savoir que Simone Weil l'utilisait déjà dans *La condition ouvrière*. Pour eux, la solution s'est heurtée à une bureaucratie du même type que celle des pays de l'est à l'époque du communisme d'État, on répondait que « cela allait être réglé », « qu'il fallait de la patience », « que les devis sont en cours d'examen ». Pas une seule fois, le problème n'est remonté à l'État-major, parce que dans une entreprise moderne « tout va bien ».

Un jour, les travailleurs en finiront avec l'enchantement des écrans merveilleux pour retrouver Marx et Engels : « Plus la division du travail se perfectionne, plus l'accumulation augmente, et plus ce morcellement se précise également de façon marquée. »⁷¹⁹ Dans ce manuscrit de *L'Idéologie allemande*, rédigé de la fin 1845 à la fin 1846, que Marx a failli « abandonner à la critique rongeuse des souris », ils liront avec surprise que « La division du travail rend autonome chacune de ces occupations ; chacun tient son métier pour le vrai. Ils se font d'autant plus d'illusions sur les liens de leur métier avec leur réalité que la nature même

⁷¹⁹ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 70.

de leur métier l'implique déjà. » Alors, nous pourrions réfléchir ensemble à la fertilité de ces paroles.

Recherche historique

Nous allons voir que pour la deuxième recherche de cette partie destinée à exposer le récit à la méthode du matérialisme historique, la nécessité d'une rétroaction historique apparaîtra de manière encore plus évidente, car la division du travail nous renverra aux premières formes connues de coopération entre les êtres humains. Nous verrons également que si cette question est complexe à aborder parmi les 7 thèmes de notre exposition, c'est qu'elle est traversée par des utopies auxquelles Marx lui-même n'a pas échappé, et dont il faudra se départir soigneusement.

Le philosophe anglais Thomas Hobbes voit, dans le *Léviathan* publié en 1651, trois causes principales de conflit entre les hommes : la compétition, la défiance et la gloire. Il avance que sans une puissance commune qui fait respecter des règles, ce sera la guerre de « chacun contre chacun »⁷²⁰, ou de tous contre tous (*bellum omnium contra omnes*) :

*Dans une telle situation il n'y a pas de place pour aucune entreprise parce que le bénéfice est incertain, et, par conséquent, il n'y a pas d'agriculture, pas de navigation, on n'utilise pas les marchandises importées par mer, il n'y a pas de vastes bâtiments, ni engins servant à déplacer et déménager ce qui nécessite beaucoup de force ; il n'y a aucune connaissance sur la surface terrestre, aucune mesure du temps, ni arts ni lettres ; pas de société ; et, ce qui est pire que tout, il règne une peur permanente, un danger de mort violente. La vie humaine est solitaire, misérable, dangereuse, animale et brève.*⁷²¹

Mais la société civile n'est pas une garantie absolue de paix. Ainsi, la posture de Simone Weil dans *La condition ouvrière*, qui compare constamment le travail des ouvriers à « l'esclavage » et verra dans la division du travail « l'origine de ce mal ». Nous avons pu voir précédemment que la première des *établies* comme ses successeurs dans les années 60 à 70 n'ont pas laissé leur classe sociale à la porte de l'usine. Leurs propos sur leur bref passage de travailleuse ou travailleur sont très clairs sur l'impasse de l'exercice et l'inutilité des enseignements tirés (p. 114), avec l'exception remarquable de Robert Linhart et de son *Établi*⁷²².

Il suffit de se rappeler que Lénine voyait dans le taylorisme un « immense progrès de la science »⁷²³, pour mesurer à quel point ce sujet est propice à des appréciations aventureuses.

⁷²⁰ HOBBS Th. (2000), *Léviathan, ou Matière, forme et puissance de l'État chrétien et civil*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais, chapitre 13, p. 224.

⁷²¹ Ibidem, p. 225.

⁷²² LINHART R. (1978), *L'Établi*, op. cit.

⁷²³ Cité par SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 42.

Le jeune Marx des *Manuscrits de 1844* (qui ne furent publiés qu'en 1932) avait d'abord défini le travail comme une horreur, une souffrance, ainsi que le font beaucoup les jeunes gens de toutes les générations qui se succèdent. Dans la citation qui va suivre, nous voyons qu'il place le travail comme extérieur à l'ouvrier, ce qui l'amènera à voir grâce à cette intuition qu'il conservera bien plus tard dans *Le Capital*, le travail comme une médiation et non plus comme souffrance :

En quoi consiste l'aliénation du travail ? D'abord dans le fait que le travail est extérieur à l'ouvrier, c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son essence, que donc, dans son travail, l'ouvrier ne s'affirme pas, mais se nie, ne se sent pas à l'aise, mais malheureux ; il n'y déploie pas une libre activité physique et intellectuelle, mais mortifie son corps et ruine son esprit. En conséquence, l'ouvrier ne se sent lui-même qu'en dehors du travail et dans le travail il se sent extérieur à lui-même. Il est à l'aise quand il ne travaille pas et, quand il travaille, il ne se sent pas à l'aise ; Son travail n'est donc pas volontaire, mais contraint, c'est du travail forcé. Il n'est donc pas la satisfaction d'un besoin, mais seulement un moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail. [...] car qu'est-ce que la vie sinon l'activité ? – qui est transformée en activité dirigée contre lui-même, indépendante de lui, ne lui appartenant pas. C'est l'aliénation de soi [...].⁷²⁴

Mais l'étude des économistes Smith et Ricardo dans ces mêmes *Manuscrits de 44* va lui permettre d'aborder l'économie politique en humaniste, posant à chaque instant à propos de l'économie la question : que fait-elle de l'homme ?

Ainsi, sur l'organisation du travail divisé dans les manufactures, où dans le premier manuscrit Marx reprend très précisément l'analyse d'Adam Smith dans la fameuse usine d'épingles. L'économiste écossais conclut au gain de temps avec la parcellisation des tâches, au travail « abrégé et facilité » qui se passe évidemment de l'avis des travailleurs.

Adam Smith a relaté avec une admiration sans réserve la visite qu'il a faite d'une manufacture d'épingles, dans laquelle « l'important travail de faire une épingle est divisé en dix-huit opérations distinctes (Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations, op. cit., t. I, p. 72). « Un ouvrier, écrit-il, tire le fil à la bobine, un autre le dresse, une troisième coupe la dressée, un quatrième empoigne, un cinquième est employé à émoudre le bout qui doit recevoir la tête. Cette tête est elle-même l'objet de deux ou trois opérations séparées : la frapper est une besogne particulière ; blanchir les aiguilles en est une autre ; c'est même un métier distinct et séparé que de piquer les papiers et d'y bouter les épingles [...]. » (Ibid). De la sorte : 1) l'accroissement de l'habileté de l'ouvrier augmente la quantité d'ouvrage qu'il peut accomplir ; 2) on épargne le temps qui se perd communément en passant d'une sorte d'ouvrage à un autre ; 3) « l'attention de chaque homme est

⁷²⁴ MARX K. (1996), *Manuscrits de 1844*, Paris, Flammarion, coll. GF-Flammarion, p. 112-113.

naturellement fixée tout entière sur un objet très simple. » Le travail est donc abrégé et facilité. (Ibid, p. 75-76).⁷²⁵

Marx fait une toute autre analyse :

L'accumulation du capital accroît la division du travail, la division du travail accroît le nombre des ouvriers, accentue la division du travail, tout comme la division du travail accroît l'accumulation des capitaux. Du fait de l'accumulation du travail d'une part et de l'accumulation des capitaux d'autre part, l'ouvrier est de plus en plus dépendant du seul travail, d'un travail déterminé, très unilatéral, mécanique. Abaisse intellectuellement et physiquement au rang de machine, déshumanisé et réduit à une activité abstraite et à un ventre, l'ouvrier est de plus en plus dépendant de toutes les fluctuations du prix du marché, de l'utilisation des capitaux et de l'humeur des riches. L'accroissement de la classe d'hommes ne vivant que de leur travail augmente tout autant la concurrence entre les ouvriers et abaisse leur prix. C'est dans le système des fabriques que cette situation de l'ouvrier atteint son paroxysme.⁷²⁶

Sur le fait économique du rapport entre la division du travail et l'échange, Marx se refuse à remonter pour cette période de son œuvre, à un état originel fictif, mais propose de partir de la situation sociale des ouvriers.

L'ouvrier devient d'autant plus pauvre qu'il produit plus de richesse, que sa production croît en puissance et en volume. L'ouvrier devient une marchandise au prix d'autant plus bas qu'il crée plus de marchandises. La dévalorisation du monde humain va de pair avec la mise en valeur du monde matériel. Le travail ne produit pas seulement des marchandises ; il se produit lui-même ainsi que l'ouvrier comme une marchandise dans la mesure où il produit des marchandises en général. Ce fait n'exprime rien d'autre que ceci : l'objet que le travail produit, son produit, se dresse devant lui comme un être étranger, comme une puissance indépendante du producteur. Le produit du travail est le travail qui s'est fixé, matérialisé dans un objet, il est l'objectivation du travail. La réalisation du travail est son objectivation. Dans le monde de l'économie politique, cette réalisation du travail apparaît comme la perte pour l'ouvrier de sa réalité, l'objectivation comme la perte de l'objet ou l'asservissement à celui-ci, l'appropriation comme l'aliénation, le dessaisissement. La réalisation du travail se révèle être à tel point une perte de réalité que l'ouvrier perd sa réalité jusqu'à en mourir de faim. L'objectivation se révèle à tel point être la perte de l'objet que l'ouvrier est spolié non seulement des objets les plus indispensables à la vie, mais encore des objets du travail. Oui, le travail lui-même devient un objet dont il ne peut s'emparer qu'en faisant le plus grand effort et avec les interruptions les plus irrégulières. L'appropriation de l'objet se révèle à tel point être une aliénation que, plus l'ouvrier produit d'objets, moins il peut posséder et

⁷²⁵ Ibidem, note 11 (en fin d'ouvrage) de la p. 58.

⁷²⁶ Ibidem, p. 58-59.

*plus il tombe sous la domination de son propre produit, le capital. Toutes ces conséquences découlent du fait que, par définition, l'ouvrier se trouve devant le produit de son propre travail dans le même rapport qu'à l'égard d'un objet étranger.*⁷²⁷

Nous repartirons de l'ouvrage d'Alain Supiot *La gouvernance par les nombres* et de l'étude précédente *Les nombres*, qui dit pour l'usine ce qui vaut à notre avis pour les situations de travail en général aujourd'hui : « *L'ouvrier est privé à l'usine de l'expérience proprement humaine du travail, qui consiste à réaliser quelque chose qu'on a d'abord imaginé.* »⁷²⁸ Ce qui ne veut pas dire du tout que l'expérience ouvrière puisse être un savoir accessible par lui ou par d'autres. Il nous est tout autant impossible dans ce cadre de qualifier cette expérience du terme de « compétence », tant galvaudé dans les entreprises.

Supiot nous renvoie dans la note de la fin de l'énoncé⁷²⁹ à Marx qui notait dans *Le Capital* l'étymologie de « métiers » :

*Il est caractéristique que jusqu'en plein XVIII^{ème} siècle, les corps de métiers particuliers se soient appelés mysteries (mystères)⁷³⁰ dans le secret desquels n'étaient admis que ceux que l'expérience et la profession avaient initiés. La grande industrie a déchiré le voile qui cachait aux hommes leur propre processus social de production et faisait des différentes branches de production qui s'étaient séparées naturellement autant d'énigmes mutuelles, y compris pour celui qui était initié dans chaque branche.*⁷³¹

Sans rien perdre de son énergie critique, nous voyons donc Marx n'avoir pas longtemps tenu cette posture de l'ouvrier contraint et qui souffre. Le Marx du *Capital* sera plus nuancé :

On a vu que la grande industrie abolit sur le plan technique la division du travail telle qu'elle est pratiquée dans la manufacture où elle annexe à vie un homme tout entier à une opération de détail, et qu'en même temps la forme capitaliste de la grande industrie reproduit cette division du travail de façon encore plus monstrueuse dans la fabrique proprement dite, en faisant de l'ouvrier l'accessoire conscient d'une machine affectée à une partie du travail, et partout ailleurs en utilisant de façon sporadique les machines et le travail à la machine, et en

⁷²⁷ Ibidem, p. 108-109.

⁷²⁸ SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, op. cit., p. 41.

⁷²⁹ Ibidem, note 26 de la page 41.

⁷³⁰ Dans le célèbre *Livre des métiers* d'Étienne Boileau [vers 1268 au temps de Saint-Louis], il est, entre autres choses, prescrit qu'un compagnon, lors de son admission parmi les maîtres, doit prêter le serment « d'aimer ses frères d'un amour fraternel, de les soutenir, chacun dans son métier. Il doit aussi jurer qu'il ne fera point connaître à l'acheteur, pour faire valoir ses marchandises, les défauts de celles mal confectionnées, dans l'intérêt commun de la corporation ».

⁷³¹ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique*, Livre 1, op. cit., p. 468.

*introduisant le travail des femmes, des enfants, et le travail non qualifié comme nouvelle base de la division du travail.*⁷³²

Cependant, la « remontée historique », telle que nous voulons la pratiquer, va nous permettre de situer la division du travail sur un plan beaucoup plus vaste, en faisant appel à une catégorisation que fait Marx dans sa Théorie matérialiste de *L'Idéologie allemande*. En effet, ce texte de Marx et Engels est primordial en ce qu'il pose les prémices sur les liens entre activité, division du travail, langage et conscience. Dans un premier temps, nous avons repris les passages souvent cités de *Philosophie* chez Gallimard⁷³³. Mais un nouveau travail sur notre mémoire, en mai 2018, nous amène à comparer cette version à celle des Éditions sociales. La différence est sidérante sur la perte que provoque Maximilien Rubel. En reprenant la traduction de Gilbert Badia, nous pouvons réduire facilement la longueur des citations car l'essentiel est là désormais !

*Le langage est aussi vieux que la conscience, - le langage est la conscience réelle, pratique, existant aussi pour d'autres hommes, existant donc alors seulement pour moi-même aussi et, tout comme la conscience, la langage n'apparaît qu'avec le besoin, a nécessité du commerce avec d'autres hommes.*⁷³⁴

*Ainsi se développe la division du travail qui n'était primitivement pas autre chose que la division du travail qui se fait d'elle-même ou « par nature » en vertu des dispositions naturelles (vigueur corporelle par exemple), des besoins, des hasards, etc. La division du travail ne devient effectivement division du travail qu'à partir du moment où s'opère une division du travail matériel et intellectuel.*⁷³⁵

Nous devons remarquer que l'expression « commerce avec d'autres hommes » ne signifie pas seulement pour Marx et Engels une activité commerciale, mais s'étend aux relations sociales dans leur ensemble. Des relations sociales qui auront pour but d'organiser et de transmettre des activités collectives et complexes.

Nous retrouvons dans ce développement une logique vue chez Supiot (voir infra) qui avait peut-être pu paraître surprenante⁷³⁶, mais replacée dans un contexte historique apparaît d'autant plus logique qu'elle fait écho pour chacun à notre pratique de travail. Cependant, il nous faut d'abord situer cette « *imagination nécessaire au travail* » que Marx définit en quatre déclinaisons dans *L'Idéologie allemande* :

⁷³² MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique*, Livre 1, op. cit., p. 467.

⁷³³ MARX K. (1994), *Philosophie*, op. cit., p. 314-315.

⁷³⁴ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 28-29.

⁷³⁵ Ibidem, p. 29.

⁷³⁶ « L'ouvrier est privé à l'usine de l'expérience proprement humaine du travail, qui consiste à réaliser quelque chose qu'on a d'abord imaginé. »

(...) pour vivre, il faut tout boire, manger, se loger, s'habiller et quelques autres choses encore. Le premier fait historique est donc la production des moyens permettant de satisfaire ces besoins, la production de la vie matérielle elle-même, et c'est même là un fait historique, une condition fondamentale de toute histoire que l'on doit, aujourd'hui encore comme il y a des milliers d'années, remplir jour par jour, heure par heure, simplement pour maintenir les hommes en vie.

(...) La second point est que le premier besoin lui-même une fois satisfait, l'action de le satisfaire et l'instrument déjà acquis de cette satisfaction poussent à de nouveaux besoins – et cette production de nouveaux besoins est le premier fait historique.

(...) Le troisième rapport qui intervient ici d'emblée dans le développement historique, est que les hommes, qui renouvellent chaque jour leur propre vie, se mettent à créer d'autres hommes, à se reproduire ; c'est le rapport entre homme et femme, entre parents et enfants, c'est la famille.

(...) Produire la vie, aussi bien la sienne propre par le travail que la vie d'autrui en procréant, nous apparaît donc dès maintenant comme un rapport double, d'une part comme un rapport naturel, d'autre part comme un rapport social, - social en ce sens que l'on entend l'action conjuguée de plusieurs individus, peu importe dans quelles conditions, de quelle façon et dans quel but. Il s'en suit qu'un mode de production ou un stade industriel déterminés sont constamment liés à un mode de coopération ou à un stade social déterminés, et que ce mode de coopération est lui-même une « force productive » ; il s'ensuit que la masse des forces productives accessibles aux hommes détermine l'état social, et que l'on doit par conséquent étudier et élaborer sans cesse « l'histoire des hommes » en liaison avec l'histoire de l'industrie et des échanges.⁷³⁷

Cette ouverture de Marx, et notamment la coopération entre les individus, va nous renvoyer derechef vers la profondeur historique de la division sexuelle du travail en effectuant autant que possible un parallèle entre préhistoire et ethnologie contemporaine. Nous pourrions ainsi discuter la répartition des rôles entre hommes et femmes et du statut de la chasse et du chasseur.

L'archéologue François Bon⁷³⁸ sur lequel nous allons nous appuyer notre travail dans un premier temps, remarque que la très grande majorité des populations où la chasse est pratiquée, réservent cette activité à l'homme, ou du moins l'identifient comme une activité à connotation masculine. Inversement, la cueillette serait majoritairement pratiquée par les femmes. Ces

⁷³⁷ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 26-28.

⁷³⁸ BON F. (2009), *Préhistoire, La fabrique de l'homme*, Paris, 970

Éditions du Seuil, col. L'univers historique, p. 230-231.

constats découleraient d'un « *ordre naturel des choses* », la force de l'homme s'opposerait aux aptitudes délicates de la femme :

*Cependant, de nombreux anthropologues ont insisté sur le fait qu'entre la chasse et la cueillette, le prestige de la première repose souvent davantage sur les préjugés de l'observateur que sur une réalité vécue comme telle par les protagonistes.*⁷³⁹

On retrouve ce constat d'une répartition du travail chez Leroi-Gourhan⁷⁴⁰ avec la notion « *d'unité de subsistance* » pour accéder aux besoins primordiaux tels que Marx le définissait ci-dessus dans la production de la vie matérielle. Ce groupe élémentaire se répartit les tâches également avec les vieux et les faibles, qui trouvent ainsi un rôle dans des opérations secondaires, ces spécialisations ne remettant pas en cause la polyvalence de chaque individu. Ainsi, chaque membre adopterait une position complémentaire vis-à-vis de l'autre et, en fonction de leurs aptitudes biologiques respectives, la chasse reviendrait logiquement à l'homme et la cueillette à la femme.⁷⁴¹ Cette image naïve supposerait également une longue chaîne humaine préhistorique dont les générations successives laborieuses et volontaires, auraient poursuivi inlassablement la quête d'une meilleure efficacité technique, tandis que les structures sociales des tribus « découvertes » au XX^{ème} siècle auraient assez peu évolué.⁷⁴² Ces logiques d'Épinal d'une réalité primitive simpliste ne résistent guère à l'analyse.

D'une part, une approche évolutionniste montre que l'idée d'une avancée technique par améliorations successives dans le temps est simpliste : « *Si l'homme pense, parle, calcule, reconnaît son environnement, classe les objets du monde en catégories stables..., ce n'est pas en vertu d'une culture qu'il se transmet de génération en génération, mais parce qu'il possède des aires cérébrales – des modules cérébraux – spécialement dévolues à ces différentes fonctions.* »⁷⁴³ Dans les deux tomes de *Le geste et la parole*⁷⁴⁴, Leroi-Gourhan reconstruira la logique de l'homínisation comme un processus de libérations progressives où la bipédie, la main libre, l'outil, le langage, la société se sont développées en interaction.

D'autre part, il faudra attendre les années 70-80 pour que l'étude des techniques préhistoriques bénéficie de nouvelles approches comparatives entre l'archéologie expérimentale, l'ethno-archéologie, la tracéologie (nouvelles techniques de fouille par observation des microtraces), l'éthologie, l'archéologie cognitive ou la paléopsychologie :

⁷³⁹ Ibidem, p. 231.

⁷⁴⁰ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, op. cit., p. 216-222.

⁷⁴¹ BON F. (2009), *Préhistoire, La fabrication de l'homme*, op. cit., p. 232.

⁷⁴² Ibidem, p. 230.

⁷⁴³ DORDIER J.-F. (2012), *L'homme cet étrange animal, Aux origines du langage, de la culture et de la pensée*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 63.

⁷⁴⁴ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage ; t. 2, La mémoire et les rythmes*, Paris, Éditions Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui.

Il semble donc établi qu'avec l'apparition des premiers hommes (le genre Homo) surgit une aptitude cognitive nouvelle. Cette aptitude permet de se projeter dans l'avenir, de planifier des activités et d'agir en fonction d'un modèle mental, d'une « idée ». Cette capacité de projection mentale reste encore limitée chez les anciens Homo. Elle n'est sans doute qu'une extrapolation de ce que possédaient ces ancêtres australopithèques (et que possèdent les chimpanzés).⁷⁴⁵

Grâce à ces avancées, l'approche de la division sexée des tâches dans de nombreux contextes ethnologiques permettent à minima de nuancer très fortement la pénibilité des tâches imposées à l'homme : « *Étrangement, ces règles physiologiques ne s'appliqueraient donc pas partout : les femmes philippines des Agta cessent de pratiquer la chasse durant la fin de leur grossesse et au cours des premiers mois après la naissance de leur enfant mais le reste du temps elle y participent à l'égal des hommes.* »⁷⁴⁶ Cette situation est loin d'être exceptionnelle et concerne plutôt le maniement de certaines armes (l'arc) que la chasse par elle-même.

En fait, l'anthropologue Alain Testart observait à partir de nombreux contextes ethnologiques, que les tabous écartant les femmes de la chasse ou du maniement des armes vise surtout à empêcher les femmes d'entrer en contact avec le sang des animaux. Il montre ainsi qu'il existe un antagonisme souvent revendiqué entre le sang de l'animal et celui des menstruations ou lié à l'enfantement.⁷⁴⁷ Il est donc d'un grand intérêt pour notre recherche, par Alain Testart et François Bon⁷⁴⁸ et pour tous les parallèles qui ne manqueront pas de surgir et d'éclairer le passé et le présent, de la nécessité de séparer le même d'avec lui-même ou d'éloigner ce qui est proche, pour ce qui concerne le gibier comme il faut protéger sexuellement celles et ceux de son propre clan. Nous voyons bien ainsi que la division des tâches à la chasse ne se fait pas sur un critère homme ou femme, pas seulement selon les techniques de chasse (bâtons, massue, arc), ni uniquement selon la période (grossesse, enfants en bas-âge), pas non plus supérieurement pour empêcher l'inceste.

En nous plaçant dans les pas de la démarche de Leroi-Gourhan, ce n'est pas l'un ou l'autre, mais avec toutes ces raisons. Ces interactions, qui en pratique se manifestent par la division du travail, sont donc d'abord liées à une idéologie où le sang devient hautement significatif. Cette dialectique du dedans ou interne (idéologie du sang) et dehors ou externe (division du travail et des tâches) selon Leroi-Gourhan, se situe donc dans une évolution qui rendra en quelque sorte prévisible les conséquences de l'action « *milieu extérieur-milieu*

⁷⁴⁵ DORDIER J.-F. (2012), *L'homme cet étrange animal, Aux origines du langage, de la culture et de la pensée*, op. cit., p. 218.

⁷⁴⁶ BON F. (2009), *Préhistoire, La fabrique de l'homme*, op. cit., p. 232.

⁷⁴⁷ TESTART A. (1986), *Essai sur les fondements de la division sexuelle du travail chez les chasseurs-cueilleurs*, Écoles de hautes études en sciences sociales, « Cahier de l'homme (Ethnologie, Géographie, Linguistique), nouvelle série XXV.

⁷⁴⁸ BON F. (2009), *Préhistoire, La fabrique de l'homme*, op. cit., p. 234-235.

intérieur » si l'on accepte ainsi que cela a été admis en ergologie, de prendre en compte le terme philosophique de « tendance ». Dans *Milieu et Techniques*, Leroi-Gourhan le définit ainsi : « Nous y voyons un mouvement, dans le milieu intérieur, de prise progressive sur le milieu extérieur. »⁷⁴⁹ Il ajoute : « Si l'on prête à l'homme cette aptitude d'adaptation progressive, on se maintient dans le courant de l'évolution générale. »⁷⁵⁰ Cette énigme ou ce mystère au sens des métiers, nous révèle un extérieur qui divise le travail dans une interaction stable de critères (désadhérence) et un intérieur signifiant qui serait lui seul inscrit dans une tendance : « un mouvement général qui donne au milieu intérieur une adhérence de plus en plus étroite au milieu extérieur ».⁷⁵¹ Il n'est pas étonnant de retrouver ainsi le concept ergologique d'adhérence, sachant que *Le geste et la parole* fait partie des œuvres de référence à la création de l'Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail (APST) il y a 35 ans. La contradiction intérieur/extérieur trouve donc dans la tendance un objet provisoire de connaissance qui permet de positionner l'évolution de la technique tout autrement, surtout quand Leroi-Gourhan s'emploie à le faire comprendre avec une didactique vivante et brillante :

*La tendance est propre au milieu intérieur, il ne peut y avoir de tendance du milieu extérieur : le vent ne propose pas à la maison un toit déterminé, c'est l'homme qui tend à donner à son toit le profil le plus favorable. Quoique banale cette constatation s'impose car les explications mécanistes de l'adaptation au milieu tendent à la perdre de vue. Le milieu extérieur se comporte comme un corps absolument inerte contre lequel la tendance vient se briser : c'est au point de choc que se trouve le témoin matériel. Nous atteignons ainsi la vue la plus complète que nous pourrions prendre sur le phénomène le plus général des techniques : la tendance qui, par sa nature universelle, est chargée de toutes les possibilités exprimables en lois générales, traverse le milieu intérieur, baigné par les traditions mentales de chaque groupe humain ; elle y acquiert des propriétés particulières, comme un rayon lumineux acquiert en traversant des corps différents des propriétés diverses, elle rencontre le milieu extérieur qui offre à ces propriétés acquises une pénétration irrégulière, et au point de contact entre le milieu intérieur et le milieu extérieur se matérialise cette pellicule d'objets qui constitue le mobilier des hommes.*⁷⁵²

En poursuivant avec le raisonnement de Leroi-Gourhan d'une perméabilité du milieu technique qui dépasse les divisions du travail et des tâches, autant illisibles aujourd'hui qu'elles

⁷⁴⁹ LEROI-GOURHAN A. (1973), *Évolution et techniques, t. 2, Milieu et techniques* [1945], Paris, Éditions Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui, p. 336.

⁷⁵⁰ Ibidem, p. 337.

⁷⁵¹ Ibidem, p. 338.

⁷⁵² Ibidem, p. 339.

le furent hier lorsqu'on aborde ces questions sans l'outillage dialectique, avec un regain d'optimisme nous pouvons trouver matière à questionner le présent :

Au lieu d'une conception pessimiste qui veut voir dans les races actuelles les vestiges abâtardis des races pures primitives, et dans les peuples très rustiques d'aujourd'hui les survivants flétris d'un inaccessible Âge d'or, nous avons posé que race et peuple font face à l'avenir, et non pas au passé, et que seul l'historien dispose du privilège de voir la civilisation défiler comme la dernière plate-forme d'un train en marche. Tous se portent en avant avec le bagage des survivances, bagage plus ou moins léger auquel on ne peut dire qu'ils « renoncent » avec facilité : ils l'abandonnent inconsciemment tout au long de leur route, à mesure que les acquisitions continuent d'assurer la plénitude des moyens.⁷⁵³

Avec Althusser, nous avons déjà eu affaire plus avant avec cette métaphore du train en marche, qui illustre à merveille le poids de la tradition dans ce « *bagage des survivances* », auquel on renonce avec difficulté, mais qui est aussi une condition de l'innovation : « *Pour que les techniques évoluent, il faut que l'acquisition s'accroche à quelque chose de préexistant, même lointainement, même invraisemblable.* »⁷⁵⁴

Nous voyons au travers de cette question essentielle aujourd'hui dans le cas de l'organisation du travail par les processus des systèmes de gestion ERP, comme pour l'*Homo sapiens* depuis ses premières chasses collectives, que choisir le matérialisme de Marx comme horizon épistémologique du travail théorique en sciences sociales, ainsi que le dit Maurice Godelier dans *Horizon, trajets marxistes en anthropologie* : « *c'est s'obliger à découvrir et à parcourir, par des trajets à inventer, le réseau invisible des raisons qui relient les formes, les fonctions, le mode d'articulation, la hiérarchie, l'apparition et la disparition de structures sociales déterminées.* »⁷⁵⁵

L'avant-propos méthodologique dans cet ouvrage de Maurice Godelier, daté de janvier 1973, explique une démarche matérialiste qui nous semble complémentaire des différents points de vue déjà avancés, notamment ce rapport complexe entre cette plastique interne et des cristallisations externes :

Pour Marx en effet, le point de départ de la science n'est pas dans les apparences, le visible, les représentations spontanées que les membres d'une société se font de la nature des choses, d'eux-mêmes et de l'univers. Pour lui – et ceci l'oppose à l'empirisme et au fonctionnalisme –, la pensée scientifique ne peut espérer découvrir le lien réel et le rapport interne des choses en partant de leurs liens apparents et de leurs rapports visibles. Elle s'en détourne donc, non pour les abandonner,

⁷⁵³ Ibidem, p. 341.

⁷⁵⁴ Ibidem, p. 344.

⁷⁵⁵ GODELIER M. (1973), *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*, op. cit., p. III.

inexpliquées, hors de la connaissance rationnelle, mais pour y revenir ensuite et les expliquer à partir de la connaissance de l'enchaînement intérieur des choses, et dans ce mouvement de retour se dissolvent, une à une, les illusions de la conscience spontanée du monde. Mais dans ce mouvement du visible à l'invisible, ce que la pensée scientifique découvre est que les rapports entre les choses, biens matériels, objets précieux, valeurs sont en fait des rapports qu'ils expriment et dissimulent en même temps. Découvrir, à l'intérieur des rapports entre les choses, la présence et la détermination de rapports entre les hommes, c'est pratiquer une démarche que tout anthropologue devrait « entendre » et dans laquelle il ne peut éviter de reconnaître l'objet même de son travail théorique. C'est la grandeur de Marx d'avoir, en analysant la marchandise, la monnaie, le capital, etc. « entendu à l'endroit » des faits qui – dans la pratique et les représentations quotidiennes des individus qui vivent et agissent au sein du monde de production capitaliste – sont présentés à l'envers, et d'avoir démontré le caractère fantasmatique des rapports sociaux.⁷⁵⁶

Pour expliquer sa démarche, Maurice Godelier a une magnifique formule qui consiste à “remettre le passé au futur”, que nous remplaçons dans son énoncé : *« Au-delà des cloisonnements fétiches et des divisions arbitraires des sciences humaines, ce dont il est question ici est d'une science de l'homme qui s'attache véritablement à en expliquer l'histoire, c'est-à-dire à la remettre en chantier, à remettre au futur le passé, c'est-à-dire à replacer l'histoire dans le possible. »*⁷⁵⁷

Ainsi, partant d'une constellation de contradictions sur la division du travail dans l'entreprise du XXI^{ème} siècle, c'est en remettant “le passé de la division des tâches au futur”, qu'il devient possible d'analyser le cloisonnement entre les différentes strates de l'entreprise moderne, non pas selon ses effets extérieurs, mais suivant une séparation de ce qu'il est convenu de qualifier de classes sociales : l'une devant produire des données selon de stricts schémas préétablis, l'autre se chargeant de les traiter pour obtenir les résultats convenus. Ce faisant, il faut bien inscrire ces milieux techniques dans une idéologie capitaliste qui a su transformer profondément et en quelques années, la répartition des produits du travail en maintenant l'ancienne rémunération en fonction du temps passé et ses sempiternels débats sur les 35 heures, et en ajoutant pour la classe dominante une rémunération aux objectifs soigneusement cachée dans les plis de la comptabilité.

La classe sociale des dominés se demande avec naïveté : « ils ne savent pas là-haut ? » Elle se débat avec un réel de plus en plus décalé de la réalité informatique et d'obscurs

⁷⁵⁶ Ibidem, p. III et IV.

⁷⁵⁷ Ibidem, p. IX.

gestionnaires ; elle doit faire avec une clientèle agressive qui est également soumise à la dictature des algorithmes, avec des moyens inadaptés et en baisse continue.

Derrière le chatolement des techniques et la gloriole des discours de communication, les systèmes informatiques de gestion globale constituées par des kyrielles d'applications, forment une nouvelle organisation du travail divisé dont une des particularités marquantes serait d'être tout autant orientée vers la réalisation des tâches que vers la production de données. Le changement est tel que les antagonismes qui découlent du management avec ces outils ont peu à voir avec les organisations du taylorienne⁷⁵⁸ travail. C'est pourquoi, nous suivons aisément Renato Di Ruzza lorsqu'il avance que « le taylorisme n'est peut-être pas la meilleure hypothèse de départ pour comprendre les situations de travail ». ⁷⁵⁹ Nous notons également dans cet article que, faute de mieux, les recettes tayloriennes sont toujours recomposées dans l'espoir de faire bouillir les gargotes de l'avenir (pour reprendre l'image inépuisable de Marx).

Il faudrait parvenir à repérer du point de vue de la division du travail, les permanences et les différences entre le monde du travail à la chaîne dans les grandes usines du XIX^{ème} et du XX^{ème} siècle, avec les open space des entreprises tertiaires du XX^{ème} et XXI^{ème} siècle.

Du côté des différences, nous apprécions particulièrement le style direct et acéré de l'ergonome Maurice de Montmollin. Dans le texte *Actualité du taylorisme* daté de 1984⁷⁶⁰, il dénonce un terme devenu dans les milieux syndicaux ou certains courants d'analyse du travail, un « vilain mot » qui connote souvent « travail à la chaîne », « travail intense et abrutissant » ou « mauvaises conditions de travail ». Il faut tout de même concevoir que derrière cette opposition irréfléchie, on peut se lire une crainte de toute rationalisation, le refus des intellectuels de tout travail industrialisé.

Du côté des permanences, il était difficile d'entendre le terme pompeux d'Organisation Scientifique du Travail (OST), et l'habitude a été conservée par les managers d'une posture en ce qui concerne l'organisation qui serait, selon l'adage de Taylor, *The One Best Way*.

Nous serons assez d'accord avec Maurice de Montmollin lorsqu'il voit une double faute aux adversaires du taylorisme. La première est d'avoir fait le choix de l'irresponsabilité en n'allant jamais dans les ateliers ou les bureaux de méthodes pour contester ce qu'ils qualifiaient

⁷⁵⁸ Frédéric Winslow Taylor, ingénieur américain, instigateur de la théorie et des pratiques de « l'organisation scientifique du travail. Celle-ci visait l'instauration d'une productivité optimale sur la base de l'analyse technique des gestes, rythmes et cadences de travail (taylorisme). Ses *Principes of Scientific Management* en exposent la méthode (New York, Happer and Brother, 1911).

⁷⁵⁹ DI RUZZA R., avec la collaboration de FRANCIOSI C., (2004), « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'IRES*, N°43, 2003/3. Site de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) <http://www.ires.fr/publications-de-l-ires/item/2710-la-prescription-du-travail-dans-les-centres-d-appels-telephoniques> consulté le 9 mai 2018.

⁷⁶⁰ DE MONTMOLLIN M. (1997), « Actualité du taylorisme » [1984], p. 65-71, dans *Sur le travail, Choix de textes (1967-1997)*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail.

souvent de schémas réducteurs. Comment ne pas être surpris aujourd'hui de constater que les syndicalistes ne vont pas ferrailler avec les directions chiffres en main sur le terrain, qu'ils ne cherchent pas souvent à ouvrir la boîte noire de l'organisation du travail avec pour seul argument le refus de la cogestion ? La seconde faute serait que les opposants sont souvent eux-mêmes des tayloriens. En effet, dans de nombreuses structures comme d'importantes associations, des coopératives, des comités d'entreprises, etc., ceux qui dénoncent vertement la division du travail, ont tôt fait d'adopter une organisation des tâches similaire lorsqu'ils se retrouvent élus, présidents, secrétaire général ou dirigeant.

Il faut bien dire que Maurice de Montmollin a une critique tout à fait pertinente, même si nous ne partageons pas complètement son point de vue, notamment lorsqu'il oppose cette science du management à l'empirisme ou à la tradition et qu'il laisse entendre que le pouvoir de direction ait pu être un jour ailleurs (les ouvriers ou les techniciens) que dans les mains des possédants ou de leurs délégataires : « *Aujourd'hui c'est une évidence qui ne se remarque même plus. Les véritables responsables techniques de la production, ce ne sont plus les ouvriers, à peine les agents de maîtrise, mais d'abord les techniciens, et au premier chef les ingénieurs. Ces derniers (et aujourd'hui les informaticiens) sont les véritables maîtres de la conception et de l'organisation du travail, et des conditions de travail, car ce sont eux qui sont maîtres de la "science" dans ces domaines.* »⁷⁶¹

S'il fallait dire à quel point la standardisation des tâches s'est introduite au travail, et combien elle suppose un regard uniforme sur les individus ou les objets, nous ne savons mieux faire, depuis des années, que de l'illustrer avec Le Chatelier en 1915 (qui fût un des promoteurs du taylorisme en France) lorsqu'il pense que les œufs, les cuisinières et les cuissons sont les mêmes tout autour de la terre⁷⁶² :

Prenons une industrie très simple, la cuisine, et une opération culinaire tout à fait élémentaire, la cuisson d'un œuf à la coque. Pour cette opération, toutes les cuisinières se laissent guider par la connaissance de certaines relations, fruit de leur expérience personnelle. L'une que l'œuf est cuit quand l'eau froide dans laquelle on l'a plongé arrive à ébullition. Une autre plonge ses œufs dans une casserole remplie d'eau bouillante qu'elle retire aussitôt du feu et abandonne au refroidissement spontané. Cela n'est pas de la science, aucune des relations sur lesquelles sont basés ces divers procédés n'est rigoureusement exacte. Si l'on vient à changer la casserole où l'on opère, le feu sur lequel on chauffe l'eau, rien ne marchera plus. Ce sont là seulement des relations empiriques, d'une exactitude subordonnée à l'invariabilité d'autres conditions dont la cuisinière n'a pas conscience. Mais le même problème

⁷⁶¹ Ibidem.

⁷⁶² Henri Le Chatelier, « Frederick Winslow Taylor », Revue de métallurgie, 1915, 12^{ème} année, n°4. dans Norbert Alter, *Donner et prendre, La coopération en entreprise*, Éditions de la Découverte, Coll. Textes à l'appui/bibliothèque du MASS, 2009, p. 186.

peut se traiter, suivant les principes de Taylor, par des méthodes rigoureusement scientifiques. La cuisson de l'œuf réside dans la coagulation partielle de son albumine ; cette coagulation se produit à la température de 70°C ; l'échauffement de l'œuf dépend de la chaleur qui lui est fournie dans l'unité de temps et de sa grosseur ; enfin la chaleur fournie à l'œuf est proportionnelle à l'excès de température de l'eau extérieure sur celle de l'œuf. Il en résulte nécessairement que les œufs de grosseur déterminée, des œufs de poule par exemple, plongés dans une masse d'eau, chauffé de façon à la maintenir constamment en ébullition, seront cuits après un temps rigoureusement déterminé, trois minutes par exemple (température initiale 20°C, poids de l'œuf 65 grammes, blanc complètement durci). Dans n'importe quel pays, sur n'importe quel fourneau, entre les mains de n'importe quelle cuisinière, le résultat est toujours le même. C'est là de la science.

Si nous reprenons encore une fois la citation de Supiot⁷⁶³ du début de notre recherche pour cette classe de dominés qui est empêchée de recourir à son expérience en imaginant d'abord ce qu'il doit réaliser, nous voyons avec Marx que ce n'est pas rien quand on ramène ainsi l'architecte au rang d'une abeille : « *Ce qui distingue d'emblée le plus mauvais architecte de la meilleure abeille, c'est qu'il a construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la cire. Le résultat auquel aboutit le processus de travail était déjà au commencement dans l'imagination du travailleur, existait donc déjà en idée.* »⁷⁶⁴ Il s'agit ici de la troisième forme de division du travail selon Marx dans *l'Idéologie allemande*, après la division par le sexe et les aptitudes physiques, puis la séparation des activités intellectuelles et manuelles. La violence avec laquelle est conçu le travail à la chaîne depuis son instauration, n'est désormais plus seulement le fait de l'industrie, car c'est dans tous les secteurs, les grandes et les petites structures et tous les domaines des activités, que l'informatique a permis de séquencer les processus quels qu'ils soient. La division du travail est désormais totale entre ceux qui conçoivent l'organisation du travail et ceux qui en subissent les affres, au point de dégâts sur la santé qui sont, soit funestes (France télécom ou Renault), soit ont fait apparaître des maladies (TMS, RPS) qui sont le résultat de limites largement dépassées, de ce qu'on peut demander à un corps humain ou à un psychisme en matière de mobilisation au travail. Cette violence correspond à l'atteinte de résultats financiers, de capitalisation boursière, de concentration de capitaux qui ont atteints des niveaux extraordinaires. Cette concentration rend de plus en plus distantes, les lieux de décision et les lieux de leurs applications. On sait depuis longtemps que ce sont les déterminants de la mise en place de systèmes inhumains.

⁷⁶³ « L'ouvrier est privé à l'usine de l'expérience proprement humaine du travail, qui consiste à réaliser quelque chose qu'on a d'abord imaginé. »

⁷⁶⁴ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique*, Livre 1, op. cit., p. 176.

Nous pourrions alors admettre que la division du travail est devenu avec l'industrialisation vraiment néfaste pour l'être humain et réclamer sa disparition. Ce d'autant que nous pourrions lire dans l'*Idéologie allemande* des arguments allant dans ce sens :

*La force productive, l'état social et la conscience peuvent et doivent entrer en conflit entre eux, car, par la division du travail, il devient possible, bien mieux, il arrive effectivement que l'activité intellectuelle et matérielle, - la jouissance et le travail, la production et la consommation échoient en partage à des individus différents ; et alors la possibilité que ces éléments n'entrent pas en conflit réside uniquement dans le fait qu'on abolit à nouveau la division du travail.*⁷⁶⁵

Il faut bien reconnaître que même avec la traduction idoine, la signification de ce passage reste énigmatique pour nous. Nous voyons bien que Marx distingue différents degrés de division du travail et cela nous paraît assez logique. C'est avec le concours de Franck Fischbach dans *Philosophie de Marx* que nous parvenons à voir plus clair, notamment dans le chapitre bien nommé « *Du social spontané au social organisé* »⁷⁶⁶. Il nous est proposé de prendre en considération des déterminations supplémentaires de la division du travail. Outre les dimensions de *conflictualité* et de *domination*, Fischbach note chez Marx : « *la division du travail implique du même coup la contradiction entre l'intérêt de l'individu singulier ou de la famille singulière et l'intérêt collectif de tous les individus qui sont en relation entre eux.* »⁷⁶⁷ Avec cette lecture de Marx par Fischbach, nous serons ainsi particulièrement attentifs à deux notions, division naturelle et division volontaire, qui vont nous permettre de conclure sur la division du travail :

La division du travail nous offre immédiatement le premier exemple du fait suivant : aussi longtemps que les hommes se trouvent dans la société naturelle, donc aussi longtemps qu'il y a scission entre l'intérêt particulier et l'intérêt commun, aussi longtemps, donc, que l'activité n'est pas divisée volontairement, mais du fait de la nature, l'action propre de l'homme se transforme pour lui en puissance étrangère qui s'oppose à lui et l'asservit, au lieu qu'il la domine. »⁷⁶⁸

Nous allons essayer de reprendre les deux situations en reprenant l'ensemble des arguments :

1. La division naturelle correspondrait à une répartition des activités où l'intérêt individuel ne s'oppose pas à l'intérêt commun. Les contradictions qui apparaissent nécessairement font que l'action de l'homme lui est étrangère et qu'il reste asservi à l'état de nature.

⁷⁶⁵ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 30.

⁷⁶⁶ FISCHBACH F. (2015), *Philosophies de Marx*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Moments philosophiques, p. 107-112.

⁷⁶⁷ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 31.

⁷⁶⁸ Ibidem, p. 31-32.

2. La division volontaire répartit les activités au bénéfice d'un nombre très restreint d'individus, en faisant scission avec l'intérêt commun. C'est la guerre de chacun contre chacun. La concurrence interne est exacerbée. Les décisions sont prises dans des lieux séparés physiquement et intellectuellement de leur application. L'homme cherche à dominer la nature.

Dans ce dernier cas, nous sommes renvoyés à des problèmes de valeurs que Georges Lukács reprend dans ses derniers écrits :

Marx considère la divergence entre le concept d'égalité du droit et l'inégalité de l'individualité humaine comme indépassable. Même après l'expropriation des exploités subsiste le même droit, dans son essence un droit bourgeois, avec les limites que cela implique. Comment pourrait-il alors être question de dépasser ces limites dans les formations antérieures basées économiquement sur l'exploitation ? Ce n'est que lorsque toutes les conditions objectives du travail social auront été bouleversées, « [Dans une phase supérieure de la société communiste], quand aura disparue l'asservissante subordination des individus à la division du travail, et avec elle l'opposition entre travail intellectuel et travail manuel ; quand le travail ne sera pas seulement un moyen de vivre, mais sera devenu le premier besoin vital ; quand avec le développement des individus à tous égards, leurs forces productives se seront également accrues et que toutes les sources de la richesse collective jailliront avec abondance, alors seulement l'horizon borné du droit bourgeois pourra être entièrement dépassé et la société pourra écrire sur ses drapeaux : "de chacun selon ses capacités, à chacun selon ses besoins !" »⁷⁶⁹, que cesse cette divergence, dans le même temps que la sphère du droit, telle que l'histoire nous l'a fait connaître jusqu'ici, devient superflue.⁷⁷⁰

Nous avons essayé de monter qu'à notre sens, ce n'est pas la division du travail qui fait problème. Tout du moins, pas en tant que telle. La répartition des tâches selon les capacités ou les facultés participe de l'atteinte d'un objectif partagé, au moins depuis la taille des silex. Cette division du travail participe alors d'un bien commun.

Dès lors que l'intérêt commun est nié, que l'organisation du travail est entièrement vouée à dégager des bénéfices à court terme au profit d'un propriétaire, les activités sont en opposition dans une concurrence mortifère. La recette qui consiste à séparer les décisions de leur exécution n'est pas nouvelle. Elle va à l'encontre de la santé publique et veut dominer la nature contre les intérêts humains.

⁷⁶⁹ MARX K. (2008), *Critique du programme de Gotha*, Paris, Les Éditions Sociales, coll. Les poches, Une traduction GEME [Grande Édition Marx et Engels], p. 59-60 (Nous avons rectifié la reproduction du passage dans la citation de Lukács, telle que les Éditions Delga la donnait).

⁷⁷⁰ LUKÁCS G. (2011), *Ontologie de l'être social, Le travail, La reproduction*, Paris, Éditions Delga, p. 330-331.

Mais tout notre pan de recherche historique sur la division du travail visait aussi à démontrer que, de la chasse des australopithèques au traitement de données sur un système de gestion, la nécessité de la division du travail doit toujours correspondre à une organisation sociale stable où la répartition des tâches doit permettre à l'homme de travailler sans devenir l'objet de son travail, sans dépasser ses limites physiologiques et de charge mentale, dans des limites qui lui permette de vivre dans la séparation possible des lieux professionnels et privés.

Il est tout à fait impossible et utopique de vouloir abolir la division du travail, ou la séparation des tâches intellectuelle et manuelle. La seule réponse qui nous semble être possible aujourd'hui, est de refaire lien entre ce qui a été séparé volontairement.

Il est tout à fait urgent que ceux qui subissent les décisions puissent comprendre comment elles ont été prises, en refusant la concurrence au profit de la coopération. Ceux qui prennent des décisions doivent voir les conséquences réelles qu'elles ont sur le travail.

CHAPITRE 4. - L'ACTIVITE

Dans le récit *Un corps d'expérience*, l'activité en tant que telle n'est pas très présente, si ce n'est comme une expression qui alternerait quelquefois avec « travail réel », selon des circonstances pas très claires. Pourtant, en réinterrogeant le parcours, si ce concept avait trouvé pour Rolland une matérialisation par un usage original de la photographie, des apprentissages antécédents ont certainement permis des premiers accès. Ce phénomène de cristallisation, au travers d'un objet et de re-plastification par la parole, est arrivé progressivement par différentes expériences. Avec une courte remontée historique et désordonnée, ne faudrait-il pas chercher du côté du manque, de l'absence, pour voir comment l'activité a pu se dégager du travail ? Et nous pouvons remarquer que c'est certainement hors du champ du travail que l'activité humaine est apparue à Rolland. Il se souvient de ce qu'on disait quand il côtoyait des demandeurs d'emploi, souvent des personnes « éloignées de l'emploi », pour reprendre une catégorie en vogue dans ce secteur professionnel : « *chercher un emploi, c'est une activité à temps plein !* » C'est par là que Rolland avait élargi son approche, par la compréhension que les êtres humains étaient toujours en activité, que celle-ci ne dépendait pas uniquement d'un emploi. Puis il s'était trouvé que des relations réflexives, filmées à l'époque avec *Moderniser sans exclure*, avaient bien montré que « l'inactivité » administrative ne correspondait pas du tout à la réalité, d'autant que de nombreuses préoccupations étaient présentes. L'activité langagière en révélait parfaitement l'ampleur. Rolland se souvient bien qu'à cette époque, il en était venu à penser que ne plus avoir d'activité du tout, c'était un état de mort clinique. Il lui revenait son expérience de directeur de maison de retraite où il avait bien noté que les personnes en bonne santé, étaient surtout celles qui avaient des activités. Déjà en 2001, le livre *Est-ce que tout le monde est là ?*⁷⁷¹ avait consisté à faire émerger des paroles à partir de photographies de Jean-Pierre Vallorani.

Peut-on mieux dire l'activité par rapport au travail que dans ces paroles de travailleuses et travailleurs dans ce magnifique établissement à cette époque ?

« *Quand je rentre chez moi, il y a des choses d'ici, des images qui me suivent. Le travail ne s'arrête pas en enlevant ma blouse.* »

« *Une fois, elle a cueilli des pétales de rose et tout l'après-midi elle les a gardés dans sa main. Le soir, au repas, elle les a mis dans sa soupe... Je ne sais pas pourquoi. Ça m'a bouleversée.* »

« *Je ne fais pas que du ménage, ici. En premier, je place la relation. J'apporte des choses de l'extérieur, je suis un lien. C'est moi qui achète les journaux. Nous parlons de la vie.* »

⁷⁷¹ BONNET CH., LIMAN G., VALLORANI J.-P. ...*est-ce que tout le monde est là ? Gestes et dire, Travailler à la Maison de retraite CCAS de Sainte-Tulle*, op. cit. (pages non numérotées).

« On t'offre un bonbon et très vite tu comprends qu'on t'offre plus qu'une sucrerie. »

« Souvent, je serre une main et la personne tend sa joue pour qu'on l'embrasse. »

« Il faut savoir être proche des familles et, quand une personne décède, savoir reconforter. Je me souviens, il n'y a pas longtemps, avoir pris dans mes bras, pour le consoler, un monsieur qui venait de perdre sa mère. Je l'ai bercé comme un enfant. »

« La nuit, c'est difficile de les coucher, parfois ils ne veulent pas, ils veulent qu'on leur prenne la main. Des fois, je peux faire ça. »

« Pour moi, la solidarité, c'est pouvoir dire quand je ne vais pas bien. »

« Mon métier est moralement difficile. Mes collègues me rassurent. C'est vital, sinon on étouffe. »

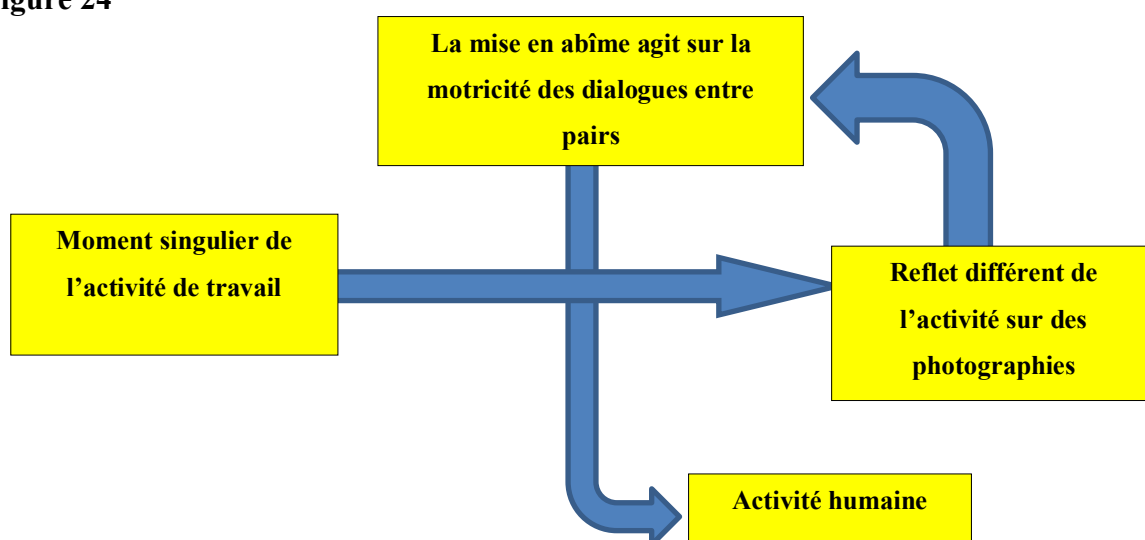
« Pour aider les autres, il faut se sentir considérée. »

Tableau 5

activité	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	Moment singulier de l'activité de travail	Reflet différent sur des photographies	La mise en abîme agit sur la motricité des dialogues entre pairs
2	Les jumeaux se ressemblent	Ils cherchent à se différencier comme individus	Leurs activités différentes dans un même moment font bien plus qu'une addition
3	Charles Vanel fume le cigare dans une scène de : <i>Un roi sans divertissement.</i>	Il aime la pipe	Charles Vanel : « Toute la vie en deux mots. Je fume une chose et j'aime l'autre »
4	Sous-estimation par la hiérarchie du travail à la pouponnière	Photos des biberons	La matérialisation de l'activité de travail de la nuit permet un autre regard collectif
5	Importance dans l'histoire des institutions sociales, et dans les métiers, des réunions de régulation	Discours très négatif sur ces moments	La mise en objet de réunions : prises de paroles, sujets abordés, contenu des échanges, mesure des temps de prise de parole, etc., permettent de comprendre le rôle des

			réunions et de l'organisation du travail
6	Chantal voit son activité filmée et annonce en chantonnant presque, qu'elle ne s'est jamais vue travailler	Elle est filmée et ses yeux voient quelque chose. Son visage exprime que cela lui déplaît	Elle prend conscience de la serre mal entretenue et anticipe sur la réaction de son patron
7	Clotilde demande à Rolland comment ils vont aborder les entretiens	Rolland utilise une formule : il ne voudrait plus que ses questions sur le travail soient des « prisons pour les réponses »	Ils vont filmer l'activité de travail pour que la prochaine fois : ce soit l'activité qui conduise l'entretien
8	Tract syndical qui entraîne un procès avec la direction.	Aide de la direction pour la formation et l'élaboration d'un projet professionnel.	En rendant compte de l'enchaînement des événements, le narrateur se rend compte de la minoration dans son expérience du Jugement et de sa portée émotionnelle encore vive 25 ans plus tard.

Figure 24



En fait, Rolland a vraiment commencé à différencier ce concept lorsqu'il a utilisé la photographie. Non pas parce que l'activité peut être présente sur un cliché, mais parce que c'est ainsi que Rolland a pu le découvrir peu à peu, par l'expérience, en inscrivant l'usage de la

photographie dans un processus d'analyse de l'activité de travail. Alors se produit un phénomène de récréation qui prend son siège dans la situation matérialisée par la photographie, qui a justement été choisie parce qu'elle était porteuse d'un possible débat de normes. L'utilisation de la photographie dans les processus d'analyse s'est faite par défaut. Dans un cas, ce sera pour un coût de production et de réalisation de la vidéo trop élevé par rapport au reportage photo, une autre pour un gain de temps, dans une circonstance enfin ce sera à cause du cadre de contrainte de la demande. Le fait est qu'en quelques années, Rolland a utilisé très souvent la photographie dans les processus d'analyse avec un avantage non négligeable : les photos pouvaient être prises par les travailleurs lorsque les situations étaient inaccessibles à un analyste ou un syndicaliste. Il faut préciser que ce choix n'était pas vraiment à regret, car Rolland appréciait beaucoup l'image fixe, et pensait au fond de lui que c'était plutôt une opportunité. Pour s'expliquer le choix de cette technique ou la promouvoir dans des projets, il avait en tête le reflet, qui renvoie une image différente de la réalité, que ce soit à la surface de l'eau ou dans un miroir. Le jumeau savait que ce double n'était ni le même, pas plus que vraiment différent. Comme à la surface d'un bassin, l'insistance à regarder n'aboutissait qu'au trouble, la rêverie et l'abandon. Il n'y avait pas d'issue à se regarder, sinon de confier à d'autres cette image, et la photographie c'était cela. C'était un cadre qui n'épuisait pas le regard. La lumière restait à l'intérieur. Rolland avait compris la lumière par la photo. Il connaissait par la nature du double, cette bataille sans fin du dedans et le dehors. Il avait pu voir toute l'attention que la photographe concentrait dans un moment, dans un point de l'objectif. Quand il était à côté de Clotilde, il n'entendait pas le clic de la prise avec l'appareil électronique. Il sentait dans son champ de vision, sans regarder, le corps se figer, retenir son souffle, se tendre, et le moment arrêté dans l'activité par cette décision. À cette époque, il ne pouvait pas savoir ce qu'il cherchait. Il disait vouloir des moments d'interaction, des clichés qui feraient parler, des étonnements, des énigmes. Il disait à Clotilde qu'il fallait déjà penser aux regards de ceux qui chercheraient à comprendre, à s'expliquer avec la fixité, qui reprendraient le mouvement interrompu par la parole. Il ne pouvait pas avoir la connaissance d'aujourd'hui ? Car tous ces mots un peu vagues, mais assez justes pour arriver au résultat, ne parvenaient pas à dire ce qu'une recherche difficile avait réuni : la contradiction entre l'activité et la photographie. Voilà ce qu'ils cherchaient quand ils n'avaient pas les mots. Nous savons que cette situation de travail, cette activité trouve dans la photo un reflet, une contradiction. Comme les jumeaux, les deux en savent plus que la situation, et bien sûr que la photo seule. Le moment et la photo sont d'un tel potentiel que, présentés à un collectif de métier, ils dirigent directement l'intérêt sur l'essentiel. La pierre d'angle photographique joue son rôle de pivot entre l'activité et les dialogues des gens de métier. Il est de faire surgir le langage du corps, des corps qui se cherchent

et se trouvent quand l'occasion leur est donnée de l'attention sur une chose à soi, qui parle de soi, qui vient de l'activité comme une chair du travail, qui fait des résonances dans la chair des travailleurs. Cela paraît incroyable, mais tout cela amène à penser. Tout cela conduit à la conscience sur le travail. En peu de temps, car nous percevons tous que l'efficacité d'une technique de captation du réel, va engendrer un rythme, un mouvement que les travailleurs aiment car ils comprennent parfaitement ces séquences rapides qui président à un savoir-faire.

Recherche historique

Yves Schwartz a proposé à partir d'une conférence à la Société française de philosophie en 2000, puis dans un article de la Revue *Activités* de 2007⁷⁷² auquel nous nous référerons, de se poser la question de la tradition intellectuelle du concept d'activité sur le long terme philosophique. Il constate que le terme activité peut être « un mot sans contenu conceptuel précis, séjournant à l'état flou, fonctionnant "à l'aveugle" dans notre langage quotidien ou dans divers champs spécifiques », et en propose donc une double filiation historique.

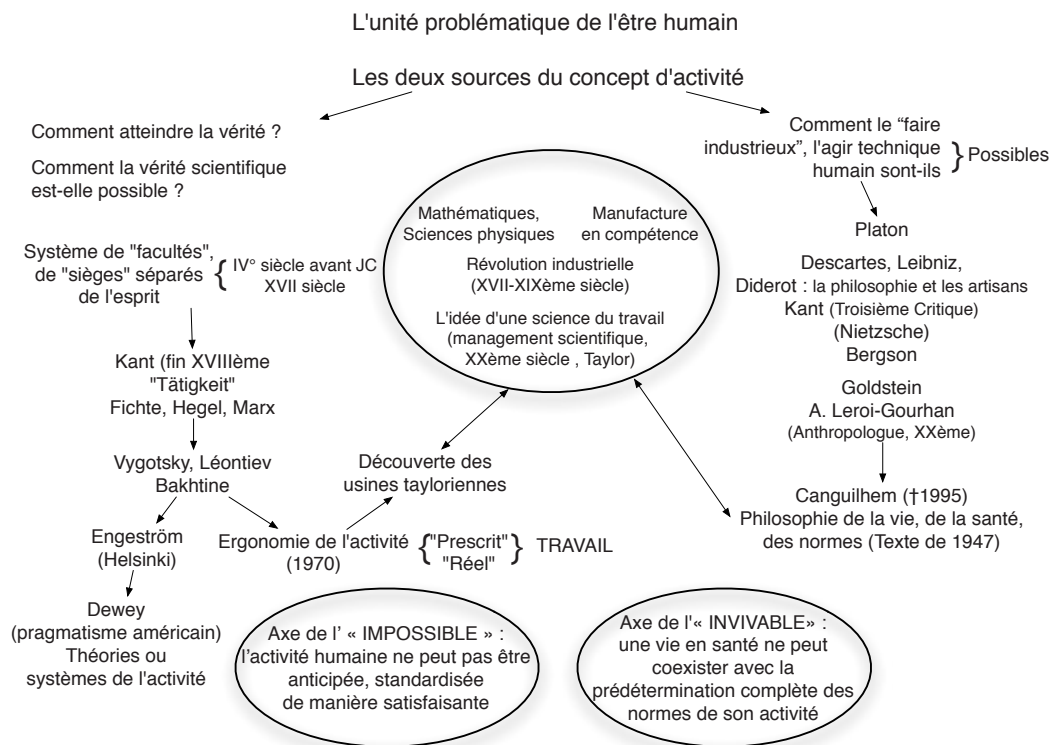


Figure 1 : Les deux sources du concept d'activité

Dans « un escalier à double volée », se scindent ainsi du côté gauche de Kant et du « Tätigkeit » (activité) une problématique : Comment atteindre la vérité ? Comment la vérité scientifique est-elle possible ? Du côté droit de Platon, la question sera : Comment le faire industriel, l'agir technique humain, sont-ils possibles ? On trouvera dans un article récent de

⁷⁷² SCHWARTZ Y. (2007), « Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité », *Revue électronique activité* [en ligne], Volume 4, N°2, consulté le 15 mai 2017, <http://activites.revues.org/1655>

L'activité en théories, une reprise de cet essai d'histoire culturelle du concept d'activité « *L'activité peut-elle être objet d'“analyse” ?* »⁷⁷³ Il est fort possible qu'au travers de ces axes de l'impossible et de l'invivable sur lesquels débouchent les deux sources, l'auteur se demande comment se mettre à distance de l'objet d'étude, quand analyste, nous sommes aussi des êtres d'activité⁷⁷⁴. Reconnaissons que la pratique d'analyste de l'activité qui en revient toujours à « *prendre le train en marche* » (Althusser), est d'un inconfort difficile à vivre dans la durée.

Si le concept de chien n'aboie pas, heureusement le travailleur semble parvenir tous les jours à emprunter les escaliers qui mènent à son travail. C'est un des objectifs de cette thèse de montrer ce qu'on peut dire de cette expérience et comment procéder pour y parvenir. Nous ne pensons pas qu'il soit possible de lire l'expérience du travail sans méthode, même s'il faut être d'une grande prudence en la matière, ainsi qu'Yves Schwartz nous y incite :

*Prétendre disposer de « méthodes » pour analyser l'activité peut relever à certains égards d'un fantasme de toute puissance, frôler soit la manipulation, soit – et parfois en toute bonne foi – le délit d'usurpation, comme déni des dramatiques de soi chez nos semblables.*⁷⁷⁵

Mais c'est tout le mérite de ce *Bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité*, quand l'activité est à la fois stratégie individuelle, vecteur d'action et de construction des identités. Elle recouvre en fait un champ très vaste de pratiques et de disciplines. C'est pourquoi l'article d'Yves Clot, dans ce même ouvrage *L'activité en théories*⁷⁷⁶, nous permettra de procéder par étapes avec cette première approche :

*Je me sens actif quand je peux – au moins de temps en temps – me sentir comptable de mes actes, certes, mais tout autant quand je peux laisser en dehors de moi, transformé et affranchi, quelque chose que j'ai porté à l'existence, quelque chose comme la marque déposée qui signe mon activité ; quand je peux également regarder comme résultat de ce que j'ai fait, le monde dans lequel je vis avec les autres.*⁷⁷⁷

Être en activité, ce serait d'abord être au monde, plongé dans ce que je fais et simultanément dans cet aller et retour entre moi et mon environnement, à me transformer en transformant ce qui m'est donné à faire.

⁷⁷³ SCHWARTZ Y. (2016), « L'activité peut-elle être objet d'“analyse” ? », dans DUJARIER M.-A., GAUDART C., GILLET A., LÉNEL P., *L'activité en théories, Regards croisés sur le travail*, Éditions Octarès, coll. Travail et activités humaines, p. 159-186.

⁷⁷⁴ Ibidem, p. 180.

⁷⁷⁵ Ibidem, p. 181.

⁷⁷⁶ CLOT Y. (2016), « Activité, affect : sources et ressources du rapport social », dans *L'activité en théories*, (Co-direction DUJARIER M.-A., GAUDART C., GILLET A., LÉNEL P.), Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail et activités humaines, p. 51-80.

⁷⁷⁷ Ibidem, p. 52.

Est-ce qu'en allant du travail à l'activité, nous déplaçons l'objet d'étude vers l'essence de l'être au monde ? La Thèse VI de Marx sur Feuerbach fait de l'essence notre relation aux autres. Et il est facile d'admettre qu'il n'y a pas d'activité sans altérité : « *L'essence humaine n'est pas une abstraction inhérente à l'individu singulier. Dans sa réalité, c'est l'ensemble des rapports sociaux.* »⁷⁷⁸

Pierre Macherey étudiant cette Thèse, voit dans l'expérience sensible la résultante d'une activité à double face, tournée vers soi et vers les autres :

*Le monde qui, au lieu d'être offert à l'intuition innocente et pure comme une donnée ordinaire, est le résultat d'un processus pratique de transformation et de production. [...] Et l'homme qui affronte ce monde non seulement en pensée, mais dans sa pratique de producteur, de travailleur, ce n'est plus l'homme isolé et désœuvré, à l'état de nature comme dirait Rousseau, mais ce sont les hommes qui font de leur nature leur œuvre et non seulement la manifestation de leur essence, les hommes qui se produisent effectivement à travers leur praxis dans laquelle sont fusionnés les points de vue de l'objet et du sujet, de la pensée et du réel, du déterminisme et de la liberté, du profane et du sacré, du concret et de l'abstrait,...*⁷⁷⁹

Lorsque Marx fait de « la réalité l'ensemble des rapports sociaux », il serait possible de penser que les choses sont exclues de cette réalité et donc de l'activité. Ce ne sera pas le cas d'un travailleur à notre avis, qui a l'expérience d'une relation vivante avec ses outils. Léontiev exprime ce lien instrumental : « *L'outil médiate l'activité qui relie un homme non seulement au monde des choses mais aussi aux autres hommes.* »⁷⁸⁰

Yves Clot compare les outils à des accumulateurs d'activité déposée par d'autres hommes. L'activité sera « *rallumée dans l'instrument technique ou symbolique qui rétablit le contact entre le sujet, l'objet et autrui dans l'activité en cours.* »⁷⁸¹

Cette approche nous fait mesurer la difficulté de taille qui se présente à nous pour discuter du concept d'activité, tout en sachant que nous lui confèrerons avec Marx un sens strictement matérialiste, ainsi que l'exprime Léontiev : « *Pour Marx, l'activité sous sa forme initiale et fondamentale est l'activité pratique sensible par laquelle les hommes entrent en contact pratique avec les objets du monde environnant, éprouvent leur résistance et agissent avec eux en se conformant à leurs propriétés objectives.* »⁷⁸²

⁷⁷⁸ Nous utilisons la traduction de Gilbert Badia de 1976 comme version la plus fidèle à l'auteur, dans MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 1-4.

⁷⁷⁹ MACHEREY P. (2008), *Marx 1845, Les « thèses » sur Feuerbach, Traduction et commentaire*, Paris, Les Éditions d'Amsterdam, Coll. Amsterdam Poches, p. 141-142.

⁷⁸⁰ LÉONTIEV A. (1984), *Activité, conscience, personnalité*, Moscou, Éditions du progrès, p. 22.

⁷⁸¹ CLOT Y. (2016), « *Activité, affect : sources et ressources du rapport social* », op. cit., p. 52.

⁷⁸² LÉONTIEV A. (1984), *Activité, conscience, personnalité*, op. cit., p. 22.

Cette dialectique complexe du dehors/dedans est également exprimée par Yves Clot :

*L'activité pratique d'un sujet n'est jamais seulement un effet des conditions externes ni même la réponse à ces conditions et l'activité psychique n'est pas davantage la reproduction interne de ces conditions. L'activité – pratique et psychique – est toujours le siège d'investissement vitaux : elle transforme les objets du monde en moyen de vivre ou échoue à le faire. L'activité des sujets au travail n'est pas déterminée mécaniquement par son contexte, mais le métamorphose.*⁷⁸³

Ces propos sur une activité dynamique, en mouvement, qui fait lien avec le monde, valent aussi pour une « *base pratique de l'activité de connaissance.* »⁷⁸⁴ C'est peut-être un bon moyen pour situer la connaissance par rapport au savoir, de partir ainsi que nous l'avons fait, de l'activité. Dans les relations sociales, les savoirs accumulés dans les outils, langues, œuvres, règles ou institutions, peuvent être remis en activité pour être analysés et produire de nouvelles connaissances. Ce faisant, « *l'activité des sujets n'est pas seulement un objet d'analyse mais un moyen de transformation. Car si l'on veut comprendre comment l'activité se développe, il faut la transformer.* »⁷⁸⁵

Ces questions liées à l'activité occupaient l'esprit de Marx dès sa thèse de doctorat en 1841, sur la différence des philosophies de Démocrite pour qui le rapport à la réalité est le pur point de vue du savant physicien, avec la démarche inverse d'Épicure qui le conduit à définir l'atome par la capacité de décliner librement, donc d'agir, au lieu de se soumettre aux lois toutes tracées par un déterminisme massif et figé.⁷⁸⁶

Dès les *Manuscrits de 44*, nous trouvons cette interrogation : « *qu'est-ce que la vie sinon l'activité ?* »⁷⁸⁷

La posture du jeune Marx positionne cette activité comme dirigée contre lui, ce qui renvoie l'ouvrier « malheureux et souffrant » d'un travail placé en extériorité, dont nous avons vu dans la recherche sur la division du travail qu'elle était problématique.

C'est sans doute aux *Thèses sur Feuerbach*⁷⁸⁸ que Léontiev faisait référence précédemment, quand la Thèse I prône effectivement un matérialisme qui saisisse « *l'activité humaine sensible, en tant que pratique, de façon objective.* » Cette affirmation a une conséquence directe, et véritablement révolutionnaire par rapport à Feuerbach, qui sera de

⁷⁸³ CLOT Y. (2016), « Activité, affect : sources et ressources du rapport social », op. cit., p. 53-54.

⁷⁸⁴ SÈVE L. (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste : suivie d'un Vocabulaire philosophique*, op. cit., p. 661.

⁷⁸⁵ CLOT Y. (2016), « Activité, affect : sources et ressources du rapport social », op. cit., p. 66.

⁷⁸⁶ MACHEREY P. (2008), *Marx 1845, Les « thèses » sur Feuerbach*, Traduction et commentaire, op. cit., p. 42.

⁷⁸⁷ MARX K. (1996), *Manuscrits de 1844*, Paris, Flammarion, coll. GF-Flammarion, p. 113.

⁷⁸⁸ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 1-4.

donner une place centrale, et non pas marginale, à l'activité comme matérialisme de la *praxis*, dont la fonction sera de réintégrer l'activité dans l'ordre du monde.⁷⁸⁹

Dans la deuxième Thèse, Marx ajoute qu'attribuer une vérité objective à la pensée humaine « *n'est pas une question de théorie, mais une question pratique.* » Marx veut-il dire que la pratique est en mesure de se substituer à la théorie ?⁷⁹⁰ Il ne faut certainement pas en rester à une formulation aussi tranchée, quand nous savons par ailleurs que la pensée est une forme d'activité qui doit être mise en rapport avec les autres formes d'activité humaines.⁷⁹¹

Nous retrouverons enfin cette idée encore renforcée dans la Thèse VIII : « *Toute vie sociale est essentiellement pratique. Tous les mystères qui portent la théorie vers le mysticisme trouvent leur solution rationnelle dans la pratique humaine et dans la compréhension de cette pratique.* » Nous suivrons là-aussi Pierre Macherey dans son commentaire sur ce lien intrinsèque entre la vie sociale et la pratique :

Qu'est-ce qui justifie que ce lien soit affirmé comme « essentiel » ? Et tout d'abord, que faut-il entendre par « vie sociale » (gesellschaftliche Leben) ? Sans doute le fait de participer par son activité à un développement collectif dans lequel les activités des uns et des autres interfèrent, ce qui interdit de considérer l'une quelconque de ces activités pour elle-même, comme si elle se déroulait séparément en ne suivant que ses propres lois : d'où la nécessité de raisonner à ce sujet du tout aux parties, et non l'inverse, donc d'aborder les existences individuelles en tant qu'elles sont des déterminations de la vie sociale à laquelle elles appartiennent, au lieu de les traiter abstraitement comme des entités autonomes qui se détermineraient à agir par leur seule initiative.⁷⁹²

L'apport du corpus marxien est donc essentiel pour bien mesurer que le concept d'activité n'est décidément pas qu'une affaire de polysémie entre différentes acceptions du travail. Notre expérience de travailleur nous rend sensible à cette approche dialectique d'une activité, sans cesse ravivée par le sujet et les autres. Cette forme unique de médiatisation constituée par l'outil était qualifiée par Léontiev de relation nomade du sujet avec son milieu : « *L'activité rentre obligatoirement en contacts pratiques avec des objets qui résistent à l'homme, qui la dévient, la modifient et l'enrichissent. En d'autres termes, c'est précisément au cours de l'activité extérieure que le cercle des processus psychiques s'ouvre en quelques sortes, au monde matériel objectif, qui y fait impérieusement irruption.* »⁷⁹³ Nous avons pu noter il y a quelques années la formulation de Xavier Roth qui fait écho à celle de Léontiev :

⁷⁸⁹ MACHEREY P. (2008), Marx 1845, Les « thèses » sur Feuerbach, Traduction et commentaire, op. cit., p. 58.

⁷⁹⁰ Ibidem, p. 71.

⁷⁹¹ Ibidem, p. 65.

⁷⁹² Ibidem, p. 172-173.

⁷⁹³ LÉONTIEV A. (1984), *Activité, conscience, personnalité*, op. cit., p. 101.

*Par le travail, qui manifeste une résistance continue d'un ordre extérieur qui ne cède pas, nous savons que le monde n'est pas un rêve. L'activité industrielle est un effort contre un monde qui lui résiste, et manifeste en conséquence la réalité de ce dernier. Ce qui implique en retour que cette activité n'a elle-même de sens qu'au contact de l'expérience. Sans lien à l'expérience, l'esprit se perd comme esprit.*⁷⁹⁴

Nous voyons ainsi que l'activité n'est jamais seulement un effet des conditions externes, ni une réponse à la reproduction de ces conditions, car elle transforme les objets du monde en moyen de vivre, métamorphose le contexte. Yves Clot a cette formule : « *l'activité n'existe dans un contexte qu'en produisant du contexte pour exister.* »⁷⁹⁵

Ainsi, pour ce qui est un fil conducteur de notre thèse, l'activité des sujets agissant sur l'environnement, est aussi un moyen de le transformer. Pour le dire autrement, de manière inversée, si l'on veut comprendre comment l'activité des travailleurs se développe, il faut la transformer. Ce faisant, le sujet cherche constamment à organiser ou à réorganiser son activité propre afin de surmonter une dispersion qui nuirait à la poursuite des buts assignés : « *Il n'y parvient qu'en se déplaçant entre ses registres d'expérience, acquis avec les autres et déjà à sa disposition - corporels, cognitifs et affectifs – en reliant ces registres.* »⁷⁹⁶ Dans son article, Yves Clot utilise une expression qu'il doit à Vygotski, d'inspiration fortement marxienne et qui mérite effectivement d'être beaucoup répétée, tant elle est fertile pour tout analyste du travail⁷⁹⁷ : « *L'activité réalisée est seulement le système des réactions qui ont vaincu et, du coup, "l'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées"*⁷⁹⁸, *jusqu'aux plus inconscientes d'entre-elles.* »

Dominique Lhuilier dans la conclusion de son article de *L'activité en théories*, attire notre attention sur l'activité de l'analyste qui vaut tout autant pour le manager que le syndicaliste, en ce sens que l'homme mène toujours une vie multiple entre ses activités et sa confrontation à l'activité des autres, qu'ils soient immédiatement présents ou à distance, chosifiés dans les prescriptions ou les outils⁷⁹⁹ : « *La tâche la plus complexe pour l'intervenant est sans doute de ne pas perdre de vue que "chaque activité du travailleur est un écho rempli des appels de ses*

⁷⁹⁴ ROTH X. (2010), Thèse de doctorat en philosophie, *Georges Canguilhem et l'école française de l'activité, Juger, Agir (1926-1939)*, p. 141.

⁷⁹⁵ CLOT Y. (2016), « *Activité, affect : sources et ressources du rapport social* », dans *L'activité en théories*, (Co-direction DUJARIER M.-A., GAUDART C., GILLET A., LÉNEL P.), Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail et activités humaines, p. 54.

⁷⁹⁶ Ibidem, p. 62-63.

⁷⁹⁷ Ibidem, p. 63.

⁷⁹⁸ VYGOTSKI L. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, op. cit., p. 76.

⁷⁹⁹ LHUILIER D. (2016), « *L'activité, dans et au-delà du monde du travail* », dans *L'activité en théories*, op. cit., p. 131-158.

autres activités”, que l’homme mène toujours “une double vie : quand il est ici ou maintenant, il sait aussi qu’il a été et qu’il sera ailleurs”. »⁸⁰⁰

Elle se présente du côté de Marx par sa célèbre métaphore de l’abeille dans *Le capital* que nous avons déjà cité plus avant⁸⁰¹ et selon laquelle ce qui distingue l’abeille de l’architecte, est que ce dernier construit la cellule dans sa tête avant de la construire dans la cire. Ce qui fait de l’homme une espèce animale unique, c’est que l’idée précède l’action. Et il ne faut certainement pas en rester, comme c’est malheureusement trop souvent le cas avec Marx, à la formule mille fois répétée, car quelques lignes plus loin sa précision est au moins aussi importante : « *Le moyen de travail est une chose ou un complexe de choses que le travailleur insère entre son objet de travail et lui, et qui lui servent de guide dans son action sur cet objet.* »⁸⁰² Le génie de Marx ne s’arrête pas en si bon chemin du *moyen de travail comme chose* dans ce chapitre V du *Capital* sur le processus de travail humain, en faisant référence à Franklin, il est amené à définir l’homme comme *a toolmaking animal* : « *un animal qui fabrique des outils* »⁸⁰³.

On peut constater, en lisant ces lignes de Marx, qu’il a fallu ces dernières décennies un courant libéral d’une puissance extraordinaire, pour qu’en peu de temps, la plupart des scientifiques réduisent considérablement leurs citations de Marx dans les sciences du travail, tant les lignes qu’il nous offre sont d’une évidence lumineuse. Au bas de cette page 177 de la dernière édition du *Capital* en 2016, Marx dépose une application directe de son matérialisme historique, qui ne distingue pas le développement selon les dates et les grands hommes comme les idéalistes ou les tenants de la métaphysique, les économistes à la mode télévisuelle, mais par ce qui se joue entre les individus dans leur rapport avec ce qu’ils ne cessent d’inventer : « *Ce qui distingue les époques économiques entre elles, ce n’est pas ce que l’on y fabrique, mais la manière dont on fabrique, les moyens de travail dont on se sert. Les moyens de travail ne permettent pas seulement de mesurer le degré de développement de la force humaine, ils sont l’indicateur des rapports sociaux dans lesquels le travail a lieu.* »⁸⁰⁴

Ces indicateurs que sont les moyens de travail sont tout à fait transférables à notre monde actuel. Ainsi, en 2005 les établissements Leclerc mettait en scène sur de grandes affiches de 4 m par 3, un CRS, matraque à la main. La figure noire se détachant sur un fond de couleur jaune. L’image reprenait, à s’y méprendre le graphisme d’une affiche de Mai 68. Petit détail qui

⁸⁰⁰ CURIE J., DUPUY R. (1996), « L’organisation du travail contre l’unité des travailleurs », dans CLOT Y. (dir.), *Les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Éditions Octarès, Coll. Travail et activité humaine, p. 151.

⁸⁰¹ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l’économie politique, Livre 1*, op. cit., p. 176.

⁸⁰² Ibidem, p. 177.

⁸⁰³ Ibidem.

⁸⁰⁴ Ibidem, p. 177-178.

avait son importance : le bouclier du CRS avait été remplacé par un code-barres géant ! Le slogan ne laissait pas place au doute. "*La hausse des prix oppresse votre pouvoir d'achat.*"⁸⁰⁵ L'article du *Monde* nous informait de l'écho positif chez les jeunes. Depuis, la publicité n'a eu de cesse de pousser toujours plus loin les audaces, et en l'absence de réaction significative, il semble que cette tendance n'ait été retenue que par un certain vertige de la déconstruction. Il faut également préciser que si la grande distribution se permettait ces forfanteries, c'est qu'elle pouvait se prévaloir d'un financement en profondeur, discret et permanent, de la vie politique française, lui permettant d'oser à peu près tout et n'importe quoi sans risquer de la classe politique dont nous voyons de plus en plus à quel point elle est corrompue. La tendance s'est élargie, notamment dans la communication interne d'entreprise. Les grandes entreprises disposant maintenant d'un réseau complet de communication, ne se privent pas de ce type de détournement. Elles en appellent à la libération, de tout. Elles veulent de la spontanéité, élevée au rang de la création. Elles souhaitent que leurs salariés marquetés *collaborateurs*, se libèrent des anciennes manières de faire, des cloisonnements, des hiérarchies pesantes, en oubliant bien sûr de préciser que c'est elles-mêmes qui les ont mises en place et les maintiennent.

Pour cette rentrée 2017/2018 et ma troisième année de thèse, je vois sur le réseau intranet de mon entreprise défiler les concepts comme à la foire. Les discours endiablés sur les outils informatiques n'ont, semble-t-il, plus de limite. Il semble bien loin le travail à la chaîne, la concentration ouvrière, la pointeuse et les fiches en carton de ma jeunesse, les horaires rigides, les *sous-couvert de* descendants et remontants, scrupuleusement visés par chaque niveau de la pyramide, circulant dans les parapheurs rigides.

À cette réalité belle comme un après-midi à Disneyland [d'après ce que j'en vois dans le TGV des petites filles habillées en rose et des garçons en pirates des Caraïbes], nous pouvons opposer, comme la face B des 33 ou des 45 tours jadis, qui reviennent à la mode, les plages successives d'une autre réalité. Premièrement, il nous faut observer l'usage que font les travailleurs « fournisseurs de données », de tout cet arsenal communicationnel. D'abord, ils scratchent systématiquement tous les messages sans même les ouvrir et mettent à la poubelle, avec leur enveloppe de plastique, les revues reçues à la maison. Ensuite, il faut les voir, ignorant superbement cette poudre de perlimpinpin, ou regardant sans aucun intérêt les écrans posés au-dessus des machines à café ou au coin des couloirs. Ils le font à tel point que les outils de mesure de la messagerie, de fréquentation des sites institutionnels avec leurs « like » et leurs « partage », rendent les communicants presque dépressifs. Ce que nous révèle donc tout cet attirail, ce n'est pas l'émergence d'une mobilisation par de nouveaux outils informatique, mais

⁸⁰⁵ Voir l'article du Monde « Une campagne publicitaire de Leclerc détourne mai 1968 » daté du 18 février 2005.

comme le dit Marx, l'indication des rapports sociaux dans lequel le travail a lieu. L'indicateur *communication interne des entreprises* met en lumière d'un côté la classe sociale de ceux qui sont désormais des « entrepreneurs clownicants » [néologisme personnel] : ils sont salariés et n'ont pas risqué un kopeck dans leur entreprise. Ils sont de farouches défenseurs de la mobilisation au résultat car ils ne prennent aucune décision stratégique, car tout est décidé au siège de l'entreprise. Ils ont leur mode de vie, en arrivant assez tard le matin pour ne vraiment démarrer leur journée de travail qu'après le départ des « nanards » ou des « pinpins » [dans chaque entreprise, l'encadrement supérieur a un terme méprisant pour les travailleurs, comme un homme politique de tout premier plan disait les « sans dents »]. Le soir donc, ils ouvrent les portes des bureaux, se tutoient à gorges déployées dans un entre-soi où la seule création tourne autour de la manipulation des nombres pour obtenir les résultats « coûte que coûte ». L'autre classe sociale, est à la *chaîne invisible* de la production des données, qui a relégué au second rang la production d'objet ou la réalisation de services. Au « coûte que coûte » correspond le « malgré tout ». Il faut faire le travail, mais surtout, en priorité, produire les chiffres à la chaîne.

Marx ne lâche pas la veine et poursuit sur le rapport entre les hommes et les moyens de travail : « *Dans le processus de travail, l'activité de l'homme provoque donc, grâce au moyen de travail, une modification de l'objet de travail qui dès le départ était le résultat visé. Le processus s'éteint dans son produit.* »⁸⁰⁶ Nous avons abordé cette question, qui ne manque pas d'étrangeté, avec Althusser à la fin du chapitre précédent. La cristallisation fait oublier la plasticité passée. L'outil efface les diverses étapes de son élaboration et devient à son tour un nouveau départ. Tout objet glisse doucement vers sa disparition. Le geste au travail a gommé les apprentissages successifs, échappe même à celui qui le réalise. La parole prend ses distances avec la pensée.

C'est par le procès du travail que Bidet et Vatin indiquent que ce chapitre 5 « Processus de travail et processus de valorisation » du *Capital* (et non le chapitre 7 « Le taux de la survaleur » ainsi qu'ils le référencent) est une anticipation sur la démarche d'anthropologie technique de Mauss et de Leroi-Gourhan.⁸⁰⁷ Ils soulignent son idée forte : Si l'Homme est dans une constante interaction avec son environnement qui, conformément à la théorie darwinienne, a nourri des modifications de l'espèce, « *le processus d'évolution s'est poursuivi après la fixation de l'Homme comme espèce, par la médiation de ses artefacts techniques qui, eux n'ont pas cessé de se modifier.* »⁸⁰⁸ Christian Bromberger dans la revue *Terrain* (anthropologie et

⁸⁰⁶ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre 1*, op. cit., p. 178.

⁸⁰⁷ BIDET A., VATIN F. (2016), « Travailler c'est produire : activité, valeur et ordre social, dans *L'activité en théories*, op cit., p. 19.

⁸⁰⁸ Ibidem.

sciences humaines) datée du 7 octobre 1986, rend hommage à André Leroi-Gourhan l'année de son décès. Il rappelle sa conception de l'anthropologie telle qu'il la définissait lui-même :

*André Leroi-Gourhan définissait l'anthropologie comme une étude des modalités du comportement de l'homme sans restriction d'époque ou de niveau culturel » ; un tel programme, ajoutait-il, « contraint la recherche à se placer en face de la totalité des faits humains, dans la nature anthropologique de leurs auteurs, dans leurs activités corporelles et mentales, dans les produits oraux et matériels de ces activités, sur toute la surface de l'habitat humain, dans toute la profondeur du temps qui sépare le jour présent des origines ».*⁸⁰⁹

Nous voyons que le travail de rapprochement porte ses fruits entre Marx qui initie une démarche historique en remettant le passé au futur et Leroi-Gourhan dessinant l'homme comme futur héritier d'un passé regardé autrement. Lorsque l'anthropologue avance que : « *Les faits montrent que l'homme n'est pas, comme on s'était accoutumé à le penser, une sorte de singe qui s'améliore, couronnement majestueux de l'édifice paléontologique, mais, dès qu'on le saisit, autre chose qu'un singe.* »⁸¹⁰ Nous n'avons pas connaissance d'une quelconque connivence philosophique entre Leroi-Gourhan et Marx. Nous ne pouvons pas ignorer les similitudes de démarches chez Leroi-Gourhan, dans la partie « Les classes sociales » (238), sur le caractère thésaurisateur de la production animale et végétale chez l'homme au niveau agricole et pastoral. Ils provoquent de nouveaux rapports entre le stock alimentaire et l'homme, et déterminent une organisation qui est la source du progrès : « *Moins de 2 000 ans se sont écoulés depuis l'apparition des premiers villages qu'apparaissent déjà les premières villes, avec ce qu'elles supposent de chefs et de guerriers, de serviteurs et de villageois assujettis.* »

Leroi-Gourhan note que l'homme s'ajuste constamment entre les états successifs de son développement, où les formes sociales suivent avec un retard sensible l'évolution technique.

Bidet et Vatin ont donc entièrement raison de pointer la similitude entre le philosophe du XIX^{ème} et l'anthropologue du XX^{ème} siècle, car à cette page 238, Leroi-Gourhan dit lui-même que sa théorie de l'évolution (*Le geste et la parole* a été édité en 1964) « a été délogée depuis un siècle par le matérialisme historique (la première édition allemande du *Capital* est datée de 1867). Le lecteur averti a certainement la même sensation en lisant Marx que Leroi-Gourhan, chez l'un comme pour l'autre, la pensée est présente des commencements à des fins qui n'en sont pas. Leroi-Gourhan balaie régulièrement la vision d'une l'histoire traditionnelle, celle d'une image née au XVII^{ème} dans une ambiance de lutte idéologique (134), alors qu'il défend l'idée d'un développement par convergences et libérations successives (108), où la main libérée

⁸⁰⁹ « Hommage à André Leroi-Gourhan, Leçons et images d'un « patron », sur <http://terrain.revues.org/2913> consulté le 3 septembre 2017.

⁸¹⁰ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, op. cit., p. 166.

des Australanthropes n'est pas restée vide longtemps, le temps libéré des sociétés agricoles s'est rapidement rempli.(239) Ce qui caractérise notre espèce, ce sont les enchaînements rapides du nouveau dans l'ancien(199), car dans le cerveau, dans le corps, dans son comportement social, l'homme fonctionne par remaniements. (184) Lorsque qu'ils se produisent, c'est pour préparer sur le temps long des évolutions à venir. Ainsi des derniers gains, la disparition de la visière orbitale et des dents de sagesse en cours, pour quelle évolution ? Pour le savoir aujourd'hui, il faudrait suivre Leroi-Gourhan dans sa notion de « milieu favorable » (223), pour voir ce que prépare l'homo sapiens du XXI^{ème} siècle, héritier d'une créature ayant échappé à la spécialisation anatomique, capable de toutes les actions possibles. (168) L'activité de l'être humain n'est jamais figée dans des procédures, dès la taille des bifaces : « *le bloc destiné à devenir un outil devient la source d'éclats de forme prédéterminée qui deviendront eux des outils* ». (143) Les remaniements sont constants dans des chaînes opératoires (164) qui impliquent tout à la fois le temps long, l'anatomie, les outils et les relations sociales. Pour l'homme, le temps va à la vitesse des découvertes. Alors qu'il avait fallu 30 000 ans pour atteindre le seuil agricole, les inventions majeures se bousculent soudainement : « *L'agriculture à peine consolidée vers 6 000, la céramique apparaît déjà très avancée, puis vers 3 500 le métal et l'écriture commencent à poindre.* » (238) Leroi-Gourhan ne présente pas les inventions comme tombées du ciel ou d'un génial inventeur, mais fait des liens entre les phénomènes. Il nous présente une évolution où le geste se déplace hors du corps de l'homme par les outils, la pensée est externalisée dans le langage et la mémoire se fige dans l'écrit ou dans de nouveaux moyens informatiques⁸¹¹ : « *le cerveau aliène une partie de sa disponibilité en forgeant les programmes élémentaires qui assurent la liberté de son comportement exceptionnel.* »⁸¹² Il nous propose constamment ce qu'il y a de cohérent dans les formes sociales, en soulignant que l'écriture naît en même temps que la métallurgie. C'est avec l'apparition du capitalisme agraire, grâce aux évolutions techniques, du stockage des denrées, qu'apparaît un moyen de fixer des données dans des listes, dans une comptabilité écrite qui deviendra rapidement l'outil de la mémoire historique.⁸¹³

Nous nous souvenons que dans la partie précédente, dans notre investigation sur la méthode de recherche, nous avons fait référence à une main négative sur la paroi de la grotte Chauvet en Ardèche, où la question était d'inventer la présence des choses en leur absence. Pour Leroi-Gourhan, « Le comportement figuratif est indissociable du langage, il relève de la

⁸¹¹ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 2, La mémoire et les rythmes*, op. cit., p. 34.

⁸¹² Ibidem, p. 29-30.

⁸¹³ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, op. cit., p. 252-253.

même aptitude de l'homme à réfléchir la réalité dans des symboles verbaux, gestes ou matérialisés par des figures. »⁸¹⁴

Depuis ce travail d'écriture il y a près d'une année, nous avons visité en famille la grotte Chauvet cet été 2017. Nous faisons une parenthèse personnel pour la décrire dans ce moment de recherche.

J'ai pu retrouver la main rouge en haut d'une paroi avec l'ensemble des œuvres d'art pariétal. Il semble qu'aillant à l'esprit quelques mots sur le site internet « d'un ensemble architectural qui se fond dans le paysage », l'arrivée devant des bâtiments de type industriel plantés à flanc de collines, fait immédiatement penser que la reproduction a d'abord fait l'objet d'un travail important en marketing. Ce sentiment ne se dément toujours pas dès les premiers contacts avec les « travailleurs du paléolithique », tous tendus et certainement épuisés par une saison estivale qui, à en juger par l'automatisme des gestes et les voix saccadées, avait dû être harassante. J'avais compté sur l'espace de réservation pas moins de 80 visites possibles pour des groupes de 28 personnes pour cette journée, toutes les 5 minutes quelquefois. L'arrivée dans un sombre corridor en pente avec l'appel des groupes matérialisait cette impression d'entrer dans une chaîne, un manège où le scannage au pistolet laser avec un « bonjour » rapide n'était pas de bon augure. Le jeune homme courrait plus qu'il n'accueillait, nous comptait, nous priait d'avancer, de stopper, d'attendre un peu, dans un fragile équilibre de prévenance et de commandement. Il s'agissait de prendre le rythme. L'avancée d'un panneau à l'autre, sur un parcours genre Ikéa, serpentait en nous montrant dans un agencement savamment orchestré des groupes se succédant à une cadence organisée millimétriquement par de nombreux éléments. La voix douce et suave de la jeune femme qui nous emmenait par nos casques interposés, d'un calme mesuré, était seul capable de redonner à la visite historique un peu de son contenu culturel. Mais elle devait elle aussi, après nous avoir invité à poursuivre notre chemin sur la passerelle, courir presque pour nous doubler et arriver au « poste » suivant la première, pointer avec son stylo, reprendre l'air avenante, respirer, sourire, placer son groupe autour d'elle, surveiller si le précédent allait assez vite, celui qui suivait pas trop, par des œillades inquiètes, puis reprenait son propos, avec sa technique où il s'agissait de n'être ni sur un ton d'hôtesse de l'air, ni sur celui d'une anthropologue rugueuse. Déjà à l'entrée, en vérifiant si les casques fonctionnaient, elle avait constaté avec un soulagement pas même feint, que tout le monde comprenait le français. Non pas que cette brillante guide ne soit pas capable de parler anglais, mais pour pouvoir tenir le rythme du paléolithique supérieurement marqueté, la traduction simultanée devait faire « couler » comme on dit au travail. Elle m'expliquera dans un court

⁸¹⁴ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 2, La mémoire et les rythmes*, op. cit., p. 206.

échange à la fin, qu’effectivement la visite est en quelque sorte automatisée, dès qu’elle pointe avec son stylo, la lumière augmente progressivement et s’éteint doucement après un temps donné. Elle utilise d’ailleurs le terme se « loguer », comme les travailleurs dans les open space se loguent et dé-loguent de la chaîne des appels téléphoniques. Pendant que nous discutons, je vois une autre jeune femme avec le tee-shirt bleu de la chaîne, ranger d’un geste mécanique les fils des casques dans les rebords, et le pousser en courant dans le couloir de béton qui remonte vers l’entrée. Elle me dit avec lassitude faire 6 visites de 50 minutes par jour et du coup je la laisse tranquille. Je l’ai entendu dire dans une pichenette entre deux commentaires, que la vraie grotte ne se visite pas, « normalement, sauf pour... ». Fouillons un peu, sans elle, mais fouillons un peu ce dépit. Comment ne pas regretter amèrement de ne jamais s’être imprégnée de l’ambiance de la vraie grotte, au moins un peu, pour en ramener l’essence et mieux faire son travail, faire pétiller dans ses yeux et grésiller dans sa voix le ressenti de l’humide, là où ils sont passés il y a si longtemps chercher ce qu’il en reste peut-être, être la destinataire un instant de ces œuvres, *l’homo spectator* qui pourra mieux dire, mieux faire, revenue dans l’univers de béton et de carton-pâte. Et puis se dire si elle est ardéchoise (elle est du pays à en croire une réflexion lorsque je lui ai glissé que nous venions de l’Isle sur la Sorgue), qu’elle sait forcément qui sont ceux qui visitent malgré l’interdiction : les hommes politiques, les chefs d’entreprises, les amis, les copains, etc. Pas une once de considération pour ceux qui courent pour faire croire, qui fournissent les données sur les visites à coups de flash sur les codes-barres, de stylos devant les fresques. Certainement que les nombres sont triturés en moyennes, en tendances, en bonnes pratiques pour les travailleuses et les travailleurs. *La pénombre psychique* dont parlait Leroi-Gourhan est presque entièrement automatisée, et il ne reste pour le moment au guide, que des imprévus pour en sortir et exister. En repensant à la visite, je revois la jeune guide, lorsque la reproduction d’une voute basse demandait que les premiers rangs s’accroupissent avec les enfants, se baisser elle-aussi pour montrer dos aux peintures, avec son bras tendu et son regard perdu.

Avec le sociologue Jean-Pierre Durand, nous pouvons redire encore autrement l’apport de Marx pour le rapport entre le monde et soi au travail : « le travail est une *médiation* entre l’homme et la nature dans laquelle l’homme, par son activité, s’approprie la nature et ses éléments. C’est-à-dire que l’homme, à travers le travail, cherche à domestiquer et à dominer la nature. »⁸¹⁵

⁸¹⁵ DURAND J.-P. (1995), *La sociologie de Marx*, Paris, Éditions de la Découverte, coll. Repères, p. 31.

Ce savoir nous indique que l'analyse de l'activité permet d'accéder à l'essence du rapport qu'instaure le travail entre le monde et le sujet. Que ce soit au début de ce chapitre, par la photographie ou comme client plongé dans l'activité d'une guide du manège préhistorique de la grotte Chauvet, nous pourrions dire en paraphrasant Lev Vygotski que l'essentiel devient un reflet comme le soleil dans une petite goutte d'eau.⁸¹⁶

L'essentiel devient alors une boussole pour les analystes et pour les travailleurs. Il indique une direction, le sens tant recherché.

⁸¹⁶ VYGOTSKI L (1997), *Pensée & langage*, op. cit., p. 500.

CHAPITRE 5. - LE LANGAGE

Le parcours professionnel de Rolland correspond avec l'apparition et le développement de la communication dans la société et dans les entreprises. En quatre décennies, ce ne sont peut-être pas tellement les pratiques de communication que se sont développées, mais plutôt les moyens politiques et techniques. À l'apparition timide d'un secteur ou d'un service, s'est étendu au fil de la prolifération des médias, un « tout communication » tentaculaire. Au point que plus personne ne se gêne vraiment aujourd'hui, pour dire que le but principal de la communication gouvernementale ou des grandes entreprises, est de contrôler à l'interne comme vers l'externe, tout ce qui est écrit et même tout ce qui se dit. Les parallèles s'arrêtent là, entre le parcours de notre personnage et la tendance de la communication. Car Rolland aurait plutôt pris le chemin inverse. De sa parole enserrée dans l'émotion, d'un jeune homme plutôt timide, travailleur et syndicaliste à l'usine, il lui a fallu faire violence pour qu'elle dessine peu à peu les traits de ce qui se passait dans le torrent des sentiments jusqu'à l'apaisement de la connaissance. Le chemin apparaît à peine, après de multiples expériences et formations, qui ont permis de prendre peu à peu conscience des transformations. Mais autant la communication pèse chaque mot, autant lui, maintenant, arrive à laisser filer sa parole sans l'inquiétude qui devait l'assaillir par le passé. La communication veut totalement tout remplir et partout, dire tout sur tout, être présente nuit et jour à produire des mots et des images, à ne laisser plus aucun lieu hors de son flot continu, de ses étendards et bandeaux. Du bureau au restaurant, de la maison au supermarché, partout, à toute heure, le son déverse des nouvelles, qui n'en sont plus vraiment, dans une répétition continuelle du même discours, même ton, même accent, même rythme. Dans ce temps, Rolland a peu à peu appris à se taire, à « résister au silence » ainsi qu'il l'exprimait. À revoir ce déroulement, des mouvements conjoints, réguliers, tenaces, se sont enchevêtrés dans une volonté commune : savoir tenir sa parole pour en user à bon escient et placer son écoute dans un silence intérieur qui ne pouvait se construire pour lui que dans le temps. Laissons la communication à son destin. Comme toute les totalitarismes, ils n'ont pas d'avenir car ils finissent obsédés par la maîtrise absolue du présent. L'écriture de cette thèse est le reflet du parcours Rolland. Lorsque l'orientation a été prise d'en faire une thèse qui inclut les expériences de travailleur, syndicaliste et analyste, c'est d'abord une immense difficulté qui s'est présentée. Il fallait en effet trouver un moyen de mêler savoir et expérience. Ces deux domaines sont réputés pour leur non perméabilité respective, ceci étant même un objet de recherche de la thèse. Que cette thèse sur le travail ait donné du travail, nous ne pouvons ni nous en étonner, ni nous en plaindre. Mais à quelques encablures de la fin de l'écriture, il apparaît que ce pari a été une gageure, et nous avons eu beau dire, à un moment, que nous mettions nos pas dans ceux de

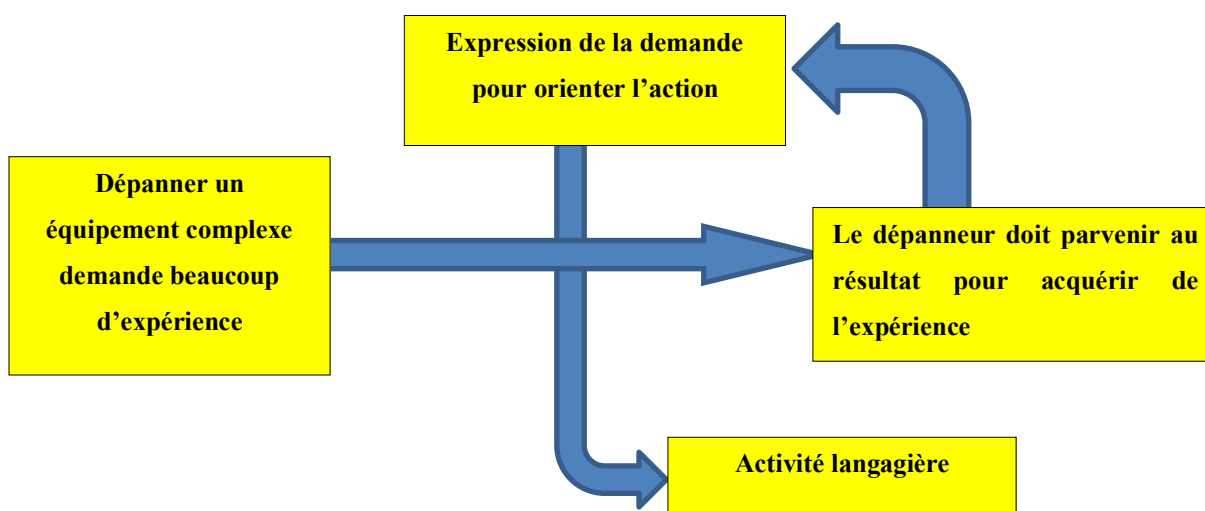
Marx, l'allure n'en a pas été pour autant facilitée. C'est donc comme la parole, au début tout n'est qu'obstacle. Puis sans vraiment mesurer quoi que ce soit, j'ai le sentiment que le tissu de l'écriture s'est fait plus serré entre trame du savoir et chaîne de l'expérience. Les alternances comme en cet instant même, venaient un peu mieux entre doigts et clavier. Les temps du « nous », du « il » et du « je » résistaient moins les uns aux autres. Les parcours de vie, de lecteur, du présent au travail et de la connaissance, du savoir et des expériences, venaient sans vraiment être convoquées. C'est peut-être à ce point-là que nous parviendrons au bout de l'écriture, lorsque ce langage sera fait autant de mots que d'images, d'une essence qui renverra à l'esprit comme au corps, à un mouvement qui nous traversera singulièrement sans que personne n'y échappe. Notre langage est ce reflet changeant vers lequel nous nous gardons bien d'essayer quelque action que ce soit, en nous rappelant depuis la Revue des questions que l'adresse de cette longue écriture est un « nous, travailleurs » qui mérite de multiples compositions et la patience des passeurs. Cet objet qui va disparaître nous ramènera au réel, où le présent n'existe pas.

Tableau 6

langage	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	Dépanner un équipement complexe demande beaucoup d'expérience	Le dépanneur doit parvenir au résultat pour acquérir de l'expérience	Expression de la demande pour orienter l'action
2	Séquence vidéo visionnée par l'analyste et le brigadier : celui-ci élève la voix avec un autre travailleur	Il semble que le cri, ou simplement l'élévation de la voix, dans la relation de subordination soit vécue comme une perte de contrôle.	L'accord entre le brigadier et l'analyste sur le cri permet de passer à un autre niveau d'analyse et de compréhension du travail
3	Les employeurs ont pour habitude de demander de laisser les problèmes personnels à la maison.	On ne mesure les incidences du travail sur la sphère privée qu'en cas de dégradation des conditions de travail.	En quelques minutes, Fatima explique comment l'activité professionnelle structure sa sphère privée
4	« Vous ne parlez pas comme nous » ; « Qu'est-ce que tu fais là ? » ; « Pourquoi vous n'êtes pas en formation, en RH ? »	Communication d'entreprise valorisant les parcours atypiques, les expériences extérieures...	La normalisation, la multiplication des procédures, la prolifération des relations mimétiques des « réseaux sociaux » provoquent le rejet des « anormaux ».
5	Client réel insatisfait	Client statistique satisfait	Manipulation des évaluations des clients par entretiens successifs.
6	Tout enregistrer ? Tout filmer ?	L'absence de méthode éteint rapidement l'action.	Nécessité d'une démarche « à rebours » à partir d'hypothèses.

7	Noria : 14 ans que j'habite et je résiste	Dans le même énoncé de 30 seconde : « au secours y'a personne ».	L'énoncé agit sur la motricité des dialogues : présences de contradictions dans le discours.
8	Rolland projette à des travailleurs sociaux le film de Saïda.	Une assistante sociale indique que pour elle, ce que dit cette dame n'est pas valide car elle son sac sur ses genoux (un minuscule pour anse en bas de l'écran après vérification)	Le film sur les destinataires (habitants des quartiers pauvres) de l'action des travailleurs sociaux permet un débat sur leurs pratiques professionnelles.
9	L'employeur s'arrête et regarde par l'ouverture de la serre.	Le monteur vidéo insère ce plan de coupe dans l'énoncé filmique qui est visionné par Raoul et son employeur.	Le monteur vidéo en faisant son métier (alternance prises de parole et plans de coupe) introduit dans une pratique non conventionnelle en analyse du travail qui permet de mettre en débat un sujet rarement abordé : la subordination.
10	L'équipe de tournage vient à La Mure pour filmer Véronique.	Son mari entraîne l'équipe sur la place et sur un autre sujet.	L'énoncé sera moteur pour l'équipe durant tous les tournages, les premiers montages, pour finalement disparaître du montage final.

Figure 25



Le langage dans le parcours de Rolland, repris par cette petite douzaine de contradictions, ce sont d'abord des moments : quelques années du jeune dépanneur, électromécanicien et dépanneur d'installations automatisées ; la poignée de seconde du résident du foyer à Lyon qui fixe l'objectif et dit « *vous m'entendez ?* » ; les minutes qui s'écoulent entre le brigadier et Daniel Faïta pour aboutir à cet inévitable « *vous criez ?* » ; la dernière séance où Fatima excédée par l'insistance de Rolland, finit par dire, ce qui, pour elle, est tellement évident ; le temps d'une phrase d'un cadre dans l'entre-deux d'un hall, dont il ne mesurera jamais le début du commencement de l'importance « *vous ne parlez pas comme nous* » ; Noria prise dans une ivresse d'une parole qu'on doit lui accorder rarement dans de bonnes conditions lance en l'ait son « *au secours y'a personne* » ; la sentence rapide de l'assistante sociale qui invalide l'expression de Saïda « *elle a son sac sur ses genoux, alors l'entretien n'a pas débuté* » ; le court instant où le patron regarde en passant vers l'intérieur de la serre et Raoul qui dira « *il surveille* » ; ce basculement de l'air du frais matin aux rares rayons de soleil qui commencent à réchauffer la place du hameau dans les Alpes de Provence où André nous entraîne « *Moi, j'ai toujours dit que les vieux, fallait les écouter* ».

Ces moments correspondent à des figures accrochées en portrait dans la mémoire de Rolland. Un visage peut être reconnu sur une photo. Une figure prend l'apparence sensible du monde. Elle a de fait rapport avec l'universel. Elle représente les autres dans les convictions du regard, dans un grain de peau inoubliable. Pour Rolland, il n'y a que le sens dont il se souviennent, trop accaparé comme beaucoup de jeunes gens par sa propre existence. Nabil mouvait son visage comme un animal en cage, jusqu'à fixer l'objectif de ses yeux noirs et c'est là, que sa figure est apparue dans la question au monde. Le profil de Nordine ne disait rien jusqu'au plan serré de Rolland et l'approche tout autant de Daniel qui ont donné à sa figure une allure qu'elle n'avait pas jusque-là. Rolland revoit bien la tête penchée légèrement en diagonale de M. Richard, ce gros plan qu'il a fait dans sa tête pour accueillir cette interrogation sur le dialecte d'entreprise qui lui fige les traits définitivement. Pour Noria, la figure comprend l'ensemble du corps qui se tourne d'un côté et de l'autre, les bras qui moulinent. Saïda était dans un groupe comme pour Fatima, où la personne à côté d'elle attire le regard car elle ponctue des propos qu'elle a sûrement déjà entendus. Raoul n'est qu'ironie avec son patron comme avec la vie alors qu'André à La Mûre, a une peau tendue et sèche contre le froid et le soleil de la montagne.

Chaque moment et chaque figure est conservé dans son écrin d'émotion. Il s'est passé quelque chose de fort qui a laissé une trace indélébile à tous ceux qui ont participé de la scène du langage. Ceux qui ont contribué à la construire. Celle ou celui qui dit. Ceux qui ont regardé ensuite la photo, le film ou entendu l'enregistrement. Mais l'école de l'énoncé et l'usage intensif des techniques audio-visuelles, a des conséquences sur le comportement. Rolland sait que son

appareil perceptif fait le travail tout seul et directement pour sa mémoire. Des figures s'élaborent toute seule dans la pénombre et s'accrochent à la suite de la galerie des portraits, en répétant au passage l'énoncé remarqué. Ils construisent un étonnant bâtiment où la charpente continue d'être élevée dans une maison depuis longtemps terminée.

Tout cela ne serait rien si le moment, la figure et l'émotion ne venaient pas se planter dans une question majeure. Comment apprendre une pratique indispensable ? Question de métier ou d'intégration et d'insertion, sur le travail ou la transmission. Ce qui est exprimé alors est en contradiction avec un objet réel et le mouvement créé se propage jusqu'à d'autres pour de nouveaux dialogues.

Recherche historique

Nous avons déjà abordé la question du langage en termes d'obstacles épistémologiques dans le chapitre *Revue des questions*. Si notre recherche fait une place importante à l'approche des pratiques langagières, c'est d'abord qu'elle est la chair même du récit *Un corps d'expérience* et de notre recherche personnelle depuis plus de vingt ans. Nous commençons l'écriture de cette partie, à la fois avec la difficulté d'ordonner et de catégoriser une matière importante, mais aussi avec le plaisir d'exposer notre expérience à des théories sur le langage qui nous ont toujours beaucoup intéressées, mais que nous n'avions pas eu l'occasion de soumettre à un cadre aussi fécond que celui d'une recherche doctorale.

Il est certainement indispensable de redire, au risque de nous répéter, que le langage sera abordé ici comme une activité humaine à part entière, et non pas, comme souvent en « communication », en tant qu'expression, qui serait détachée (et détachable) des autres activités. Pour rendre cette intention concrète, nous allons faire en tout premier lieu, une histoire à rebours qui commence par la théorie de l'activité langagière de Daniel Faïta en 2011, où il affirme dans cette formule qui va donner une impulsion déterminante à notre remontée : « *le travail parle par la bouche de ceux qui agissent.* »⁸¹⁷ Daniel Faïta s'empresse de préciser immédiatement qu'il s'exprime également par les gestes, les postures, les conduites, etc. Le pas suivant est, comme toujours un pas de côté, et dans *Esthétique de la création verbale*, Mikhaël Bakhtine⁸¹⁸ nous invite dans cette direction : « *L'écrivain, c'est celui qui sait travailler la langue en se situant hors la langue, c'est celui qui détient le don du dire indirect* »⁸¹⁹. Daniel

⁸¹⁷ FAÏTA D.(2011), « Théorie de l'activité langagière » (pp. 41-67), dans MAGGI B. (sous la dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Le travail humain, p. 46.

⁸¹⁸ BAKHTINE M. (1984), « Le problème du texte » (309-338), dans *Esthétique de la création verbale*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque des idées.

⁸¹⁹ Ibidem, p. 319.

Faïta, éminent spécialiste de Bakhtine, nous fait remarquer⁸²⁰ que celui-ci considérait tout acte humain comme « *un texte potentiel* »⁸²¹, mais ce langage gestuel ou verbal n'est jamais le simple résultat de quelque chose qui lui préexistait, car « *toute chose créée, se crée toujours à partir d'une chose qui est donnée (la langue, le phénomène observé dans la réalité, le sentiment vécu, le sujet parlant lui-même, ce qui dans sa vision du monde appartient au tout-fait, etc.). Le donné se transfigure en [dans] le créé.* »⁸²² Nous le voyons donc, l'activité est elle-même engagée dans une remontée vers l'antécédent qui n'a rien de mécanique ni de chronologique, comme l'activité de travail qui cherche à se frayer une singularité dans les normes dont le travailleur dispose. Nous trouvons des arguments aussi bien chez Bakhtine que chez Marx pour dire que la pensée ne devient réelle pour l'autre que dans les mots, et partant pour soi-même. Ainsi le sémiologue russe avance que « le mot va toujours plus loin. »⁸²³ Dans sa théorie de l'activité langagière, Daniel Faïta revient sur sa pratique initiale d'analyste, où la finalité constante a été d'augmenter le pouvoir d'agir des travailleurs. Cette obligation découle du parti pris de réfuter toute position privilégiée, car le « sachant » a toujours des prétextes expérimentaux qui consistent au détachement de parcelles de réalité pour les soumettre à des techniques analytiques qui le privent des incongruités du réel. Ainsi, le *corpus*, cher à la majorité des sciences humaines, en vient à limiter son objet sous l'angle unique des « interactions » prélevées en situation, rabat *ces échanges hors-sol* sur la créativité des situations.⁸²⁴ Nous ne sommes pas loin du phénomène de *circularité* abordé dans notre investigation, quand la généralisation consiste à ne voir dans un matériau, que ce qui confirme l'hypothèse de départ. Nous voilà donc ramenés à 1989, dans cette référence importante que constitue pour nous l'article de *Langages* n°93⁸²⁵, que nous avons déjà mis au travail dans la *Revue des questions*. Daniel Faïta renvoyait justement à l'apport essentiel d'Yves Schwartz, quand « l'activité humaine se caractérise par un conflit continu entre usage de soi et usage qu'autrui veut en faire⁸²⁶, le problème général de la communication au travail et, dans une certaine mesure, sur le travail, ne peut se laisser appréhender que dans le champ où s'exerce le « libre jeu des facultés » dans la constitution des normes d'existence au travail. »⁸²⁷ Yves Schwartz a toujours rappelé sa dette vis-à-vis de Georges Canguilhem, notamment à son article

⁸²⁰ FAÏTA D.(2011), « Théorie de l'activité langagière », op. cit., p. 56.

⁸²¹ BAKHTINE M. (1984), « Le problème du texte » dans *Esthétique de la création verbale*, op. cit., p. 316.

⁸²² Ibidem, p. 329.

⁸²³ Ibidem, p 337.

⁸²⁴ FAÏTA D.(2011), « Théorie de l'activité langagière », op. cit., p. 61.

⁸²⁵ FAÏTA D. (1989), « Mondes du travail et pratiques langagières », dans *Langages*, n°93, Parole(s) ouvrière(s), p. 111.

⁸²⁶ SCHWARTZ Y, (1987), *Travail et usage de soi*, dans BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, op. cit., p. 205.

⁸²⁷ FAÏTA D. (1989), « Mondes du travail et pratiques langagières », dans *Langages*, n°93, op. cit., p. 111.

« Milieu et normes de l'homme au travail », que nous retrouvons désormais dans les *Œuvres complètes* éditées par Vrin.⁸²⁸ Le texte concerne l'ouvrage de Georges Friedmann sur les *Problèmes humains du machinisme industriel* publié en 1946 sur un sujet dont Canguilhem remarque qu'il ne tente guère les philosophes qui l'abandonnent généralement aux spécialistes. Notre lecteur pourrait penser que nous nous écartons de notre sujet des pratiques langagières en remarquant les deux illusions que dissipe Friedmann dans son ouvrage, bien loin des dissertations littéraires et moralisantes, sur les conditions de travail dans les ateliers de la grande industrie en Amérique du Nord et dans l'occident européen :

*Le résultat de cette enquête est la dissipation d'une illusion, l'illusion techniciste, parallèle à l'illusion scientifique. Si par l'illusion scientifique on entend la prétention de déduire et de commander tout le progrès humain à partir du seul progrès de la connaissance scientifique, par illusion scientifique on doit entendre la prétention de déduire et de commander tout le progrès social à partir du seul progrès du rendement industriel, obtenu par une rationalisation simultanée, et univoquement conçue, de l'emploi des machines et de la main d'œuvre.*⁸²⁹

Nous ne craignons pas de nous égarer dans ces lignes qui n'ont pas pris une seule ride, d'autant qu'il est rapporté de Taylor disant à ses ouvriers, rebutés et révoltés par la chute dans l'automatisme à laquelle les contraignait ses premières méthodes de direction des ateliers : « *On ne vous demande pas de penser.* » Cette manière frustrée et brutale, nous vaudra de Canguilhem, qui n'était pas de ceux qui avaient mis leur cerveau à l'abri entre 39 et 45, cette fulgurance qui nous ramène au cœur du sujet : « *Il est évidemment désagréable que l'homme ne puisse s'empêcher de penser, souvent quand on le lui demande et toujours quand on le lui interdit.* »⁸³⁰

Il n'est pas étonnant de l'auteur de *Le normal et du pathologique*, que sa critique incisive de *the one best way* de Taylor, l'amène à poser une question grave sur le rapport entre le normal et l'expérimental. Car Taylor ayant un mépris assez considérable pour les ouvriers, ne s'embarrassera pas de finesses théoriques lorsqu'il basera sa *scientificité* sur un sujet surnommé « l'homme-bœuf », pour établir des normes de production. Il aurait pourtant pu le savoir d'un zoologiste que Canguilhem cite Achille Urbain [zoologiste français, 1884-1957] : « *le jaguar capable, en liberté de détours d'une centaine de mètres pour atteindre une proie vivante, est incapable, dans un labyrinthe, d'un détour de trois mètres pour saisir un morceau de bœuf.* »⁸³¹

Nous sommes encore sur les conflits d'usage de *Travail et usage de soi*, quand nous arrivons

⁸²⁸ CANGUILHEM G. (2015), « Milieu et normes de l'homme au travail », dans *Résistance, philosophie biologique et histoire des sciences, Œuvres complètes t. IV*, Paris, Librairie philosophique Jacques Vrin, p. 291-306.

⁸²⁹ Ibidem, p. 293.

⁸³⁰ Ibidem, p. 296.

⁸³¹ Ibidem, p. 303.

au principal apport de *Milieu et normes de l'homme au travail*, lorsque l'auteur de la *Connaissance de la vie* édicte un principe majeur : « *le propre du vivant c'est de composer son milieu* ». ⁸³² Les tenants actuels du dogme des *résistances aux changements* pourraient lire ces lignes avec bénéfice, quand l'auteur reprend la constatation de Friedmann d'une résistance du travailleur aux « *mesures qui lui sont imposées du dehors* », qui devraient être comprises comme des réactions de défense biologique et sociale, des réactions de santé. Mais au fond, cette normativité que Friedmann appelle « *la libération du potentiel de l'individu* », Yves Schwartz voit une dimension plus profonde qu'il faudrait en allant chercher « *du côté de Kant cette idée du "libre jeu des facultés" que Marx reprend plusieurs fois en sourdine dans la Capital pour exprimer discrètement cet idéal du travail humain par rapport auquel est jugé le mésusage capitaliste des prolétaires dans les fabriques. Mais comment juger de ce que peut être ce "libre jeu" quand il s'agit du "soi" (...) et non d'un sujet transcendantal échappant à l'historicité ?* ». ⁸³³ Il manquerait peut-être à ces conjonctures, une dimension que Vygotski impulse lorsqu'il s'en réfère à Hegel en ce qui concerne « la liberté du vouloir », qui n'est pas une liberté à l'égard des motifs, mais une liberté du sujet comme conscience de la nécessité. Cette maîtrise d'un jeu dans le choix, renvoie Vygotski à une dialectique qu'on ne peut retrouver qu'en situation, dans l'environnement même de l'activité humaine, dans la dynamique des dialogues du sujet avec lui-même et les autres, et qu'il trouve avec la règle de Francis Bacon dans son *Novum Organum scientiarum* (1620) : « *On ne commande à la nature qu'en obéissant à ses lois.* » ⁸³⁴

Si ce lien entre l'homme et la nature nous intéresse en ce qui concerne le langage, c'est que par lui, nous avançons dans la connaissance d'un dedans/dehors qui est du même ordre que la relation entre pensée et langage. C'est certainement la raison pour laquelle Vygotski dans *l'Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures* cite Engels à plusieurs reprises. Une première fois dans la *Dialectique de la nature* où l'ami de Marx fait justement ce lien :

Jusqu'ici la science de la nature, et de même la philosophie, ont absolument négligé l'influence de l'activité de l'homme sur sa pensée. Elles ne connaissent d'un côté que la nature, de l'autre que la pensée. Or c'est précisément la transformation de la nature par l'homme, et non la nature seule en tant que telle, qui est le fondement le

⁸³² Ibidem, p. 300.

⁸³³ SCHWARTZ Y, (1987), « Travail et usage de soi », dans BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité*, op. cit., p. 205.

⁸³⁴ VYGOTSKI L. (2014), *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*, Paris, Éditions La Dispute.

⁸³⁴ Ibidem, p. 471.

*plus essentiel et le plus direct de la pensée humaine, et l'intelligence de l'homme a grandi dans la mesure où il a appris à transformer la nature.*⁸³⁵

Cette singularité de l'homme qui agit sur la nature, Engels la précise lorsqu'il constate que les animaux aussi ont une histoire, mais c'est celle de leur descendance et de leur développement jusqu'à aujourd'hui : « *cette histoire, ils ne la font pas, et dans la mesure où ils y participent, c'est sans qu'ils le sachent ou qu'ils le veuillent.* »⁸³⁶ Engels voit une tendance toute autre pour l'homme, qui transforme la nature pour limiter l'influence d'effets imprévus, des forces incontrôlées sur son histoire, de façon à faire correspondre le résultat historique avec le but fixé d'avance. Ainsi, ils font eux même, consciemment leur histoire.

Vygotski signale enfin que « *personne n'a exprimé avec autant de clarté qu'Engels l'idée générale que la liberté du vouloir naît et grandit dans le cours même du développement historique de l'humanité.* » Et de citer dans l'*Anti-Dühring* un passage effectivement très limpide sur la problématique du « jeu des facultés » qui nous intéresse :

La liberté n'est pas dans une indépendance rêvée à l'égard des lois de la nature, mais dans la connaissance de ces lois et dans la possibilité donnée par là-même de les mettre en œuvre méthodiquement pour des fins déterminées. Cela est vrai aussi bien des lois de la nature extérieure que de celles qui régissent l'existence physique et psychique de l'homme lui-même, -deux classes de lois que nous pouvons séparer tout au plus dans la représentation., mais non dans la réalité. La liberté de la volonté ne signifie donc pas autre chose que la faculté de décider en connaissance de cause.

⁸³⁷

Cette faculté de décider en conscience passe par une compréhension de la nécessité, d'une maîtrise de soi et de la nature, qu'Engels réaffirme quelques lignes plus loin :

*La liberté consiste par conséquent dans l'empire sur nous-même et sur la nature extérieure, fondé sur la connaissance des nécessités naturelles ; ainsi, elle est nécessairement un produit du développement historique. Les premiers hommes qui se séparèrent du règne animal, étaient, en tout point essentiel, aussi peu libres que les animaux eux-mêmes ; mais tout progrès de la civilisation était un pas vers la liberté.*⁸³⁸

Pour nous expliquer plus avant sur ces différences entre l'homme et les autres animaux en ce qui concerne le langage, nous allons revenir à Leroi-Gourhan et ses deux tomes fondamentaux de 1964 *Le geste et la parole*. En effet, dans le tome 1 *Technique et langage*, cette comparaison entre les primates et l'homme pose comme point de départ l'image d'Épinal

⁸³⁵ ENGELS F. (1975), *Dialectique de la nature*, op. cit., p. 233.

⁸³⁶ Ibidem, p. 42.

⁸³⁷ ENGELS F. (1977), *Anti-Dühring*, (M.E. Dühring bouleverse la science), op. cit., p. 143.

⁸³⁸ Ibidem.

d'un homme se redressant progressivement, régulièrement, et se développant en arrivant à la morphologie actuelle. La réalité est beaucoup plus complexe. Si l'on peut retenir cette idée de libérations et de convergences successives, de nombreux éléments sont troublants. Ainsi la découverte en 1959 par L.B.S. Leakey du zinjanthrope (entre 2,4 et 1,2 millions d'années) dans la gorge d'Oldoway en Tanzanie met un point final au mythe de l'homme-singe. Cet événement témoigne dès la fin du Tertiaire d'une humanité réalisée dans sa forme corporelle, mais bien loin d'un développement mental correspondant. Or, ce *zinjanthropus boisci* est trouvé accompagné d'un outillage certes très primitif, mais indiscutable. Le fossile de zinjanthrope gisait environné de galets taillés. Pour la première fois dans la série zoologique, l'apparition de l'outil apparaît comme « *une véritable conséquence anatomique, seule issue pour un être devenu, dans sa main et sa denture, complètement inerte [dépourvu d'organes qui peuvent être considérés comme des armes] et dont l'encéphale est organisé pour des opérations manuelles de caractère complexe.* »⁸³⁹ Il nous faut bien comprendre la révolution qu'a pu représenter la vision de Leroi-Gourhan sur l'évolution humaine, qu'il mène de concert avec une critique virulente du regard porté par les paléontologues et la société toute entière. Nous verrons que c'est le même simplisme qui est appliqué au développement de l'enfant, sur l'art qui consisterait à faire d'abord des dessins abstraits pour en venir peut à petit au figuratif et à la perspective. Au XIX^{ème} siècle, « il ne transparaît pas que l'image de l'homme primitif soit autre chose que celle d'un *homo sapiens*, vêtu de dépouilles de ses chasses et exerçant sa perçante intelligence à tirer de la pierre les armes indispensables à sa primitive économie ». (19) C'est une grande leçon de perception historique pour nos anciens, cette incapacité à voir autre chose qu'un homme-singe qui venait en droite ligne jusqu'à nous, cette tendance irrésistible qu'ont les fossiles à suivre l'image qu'ils sont invités à illustrer. (26) La « *théorie cérébraliste* » vouait à un « *homme naturel* » d'être parti du zéro matériel initial, en inventant peu à peu des techniques et du social. (19) Pourtant, il a bien fallu se rendre à l'évidence que le glorieux ancêtre primate avait bien un petit cerveau et une grosse face, il marchait debout et ses membres avaient les proportions que nous connaissons à l'homme. (27) : « *L'esprit n'était nullement prêt à admettre que le silex ait pu être taillé par quelque demi singe.* » (20)

En exergue du chapitre *Le cerveau et la main*, Leroi-Gourhan cite Grégoire de Nysse dans *Traité de la Création de l'Homme* (379 ap. J.C.) :

Ainsi c'est grâce à cette organisation que l'esprit, comme un musicien, produit en nous le langage et que nous devenons capables de parler. Ce privilège, jamais sans doute nous ne l'aurions, si nos lèvres devaient assurer, pour les besoins du corps, la

⁸³⁹ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, op. cit., p. 128-129.

charge pesante et pénible de la nourriture. Mais les mains ont pris sur elles cette charge et ont libéré la bouche pour le service de la parole.

Les libérations successives vont du poisson à l'ère Quaternaire : celle du corps entier par rapport à l'eau, de la tête vis-à-vis du sol, de la main pour la locomotion, du cerveau au masque facial. Mais dans ces enchainements, les formes pertinentes qui parviennent à vaincre sont celles qui offrent le meilleur équilibre du point de vue de la nutrition, de la locomotion et des organes de la relation. (40-41) En outre, Leroi-Gourhan démontre que de lentes préparations ont lieu, et au cours de ces périodes d'évolution, il semble que « le cerveau a profité des progrès de la locomotion, au lieu de la provoquer » (42), « *je considère le développement du cerveau comme un élément incident de l'évolution générale.* » (71)

La thèse qui va le plus directement nous intéresser chez Leroi-Gourhan, c'est qu'en l'absence pour l'instant de tout fossile d'une voix humaine (tout n'est-il pas imaginable ?), il apparaît que la fabrique des outils participe d'une formule identique à celle des symboles (162) : « outils et langage sont liés neurologiquement, indissociables dans la structure sociale de l'humanité ». (163)

On peut donc fonder sur la connaissance des techniques, l'hypothèse d'un langage de niveau comparable (164), essentiellement lié à l'expression du concret pour assurer une communication au cours des actes, une transmission différée sous forme de récits. (165).

Pour le dire autrement, l'homme s'est d'abord fabriqué pour pouvoir ensuite exercer une pensée. (207) L'aptitude à fixer sa pensée individuelle et collective dans des symboles matériels en assure la conservation permanente. (261) Ce faisant, l'homme possède cette particularité unique, de pouvoir déplacer sa mémoire dans le verbe, dans des objets matériels, en dehors de lui-même, dans l'organisme social, et donc de libérer sa mémoire également.⁸⁴⁰ L'évolution humaine vue par Leroi-Gourhan consiste en ce voyage fabuleux de l'homme vers ce phénomène extraordinaire d'une pensée qui existe par la nécessité. En effet, l'activité de taille des silex dépasse une vie d'homme dans des chaînes opératoires seulement réalisables par coopération des individus, par répartition des tâches. La conservation de cette expérience nécessite tout autant pensée que langage.

On voit bien ainsi que l'étude du langage ne peut absolument pas se réduire à l'étude de la langue. Dans son évolution comme dans son actualité, l'homme pense, parle, agit, construit son expérience personnelle et collective, dans des situations et un environnement qui lui permettent, tout autant qu'elles l'obligent, à se situer dans un mouvement permanent. Ce

⁸⁴⁰ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 2, La mémoire et les rythmes*, op. cit., p. 34.

mouvement est l'essence même de l'humanité, en cela qu'il se matérialise dans des rapports sociaux au travers le langage verbal, corporel, comportemental, etc.

Nous pourrions ainsi dire que la culture ainsi conçue comme un ensemble de rapports sociaux, est ce qui permet aux hommes de s'élever au-dessus de leur être naturel, induisant l'éternel débat entre inné et acquis, dont on trouve les origines dans l'Antiquité. Dans *L'Éthique à Nicomaque*, il existe une distinction entre *zoé* (la vie) que les humains ont en commun avec tous les êtres vivants, et *bios*, entendu comme le mode de vie d'une personne ou d'un groupe en particulier. La nature est donc ce qui partage les animaux et les êtres humains. La culture est en revanche ce qui permet aux hommes d'atteindre leur perfection au sein de la *polis*. Cette idée persiste au sein de la pensée occidentale, d'un strict partage entre le *logos* (la parole) et la *phoné* (le cri). Nous avons pu noter à plusieurs reprises, dans le récit *Un corps d'expérience*, à quel point le fait de crier pouvait renvoyer pour la plupart des gens à une perte de contrôle ou à une situation anormale. Précisément, Aristote opère cette distinction entre les hommes et les autres animaux au début de la *Politique* : « *l'homme est par nature un animal politique* » (1253a3⁸⁴¹) et il est « *de tous les animaux le seul à posséder le langage [logos]* ». (1253a10⁸⁴²) Cette séparation entre les êtres rationnels, qui expriment leur pensée par la parole, et les animaux qui, par leurs cris, ne peuvent exprimer que les émotions, sera reprise par Descartes dans le *Discours de la Méthode* (Vème partie).

Nous allons poursuivre notre cheminement en nous intéressant aux abstractions que réalise Vygotski pour séparer ces phénomènes langagiers les uns des autres. Nous allons le faire avec une source centrale, pour ces prochaines pages, qui est l'*Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*.⁸⁴³ D'autant que cet ouvrage adopte comme méthode de recherche le matérialisme historique, et l'auteur s'en explique dans un chapitre *La méthode d'investigation*, qui n'est pas sans faire écho à notre propre plan de recherche : « *Étudier historiquement, c'est en effet simplement appliquer la catégorie de développement à l'analyse des phénomènes.* » (169) En cela, Vygotski situe comme exigence fondamentale de la méthode dialectique, qu'étudier historiquement quelque chose, c'est l'étudier en mouvement, le saisir dans toutes ses phases et ses changements, de son apparition à sa mort, pour découvrir sa nature, son essence, car c'est seulement lorsque l'objet de recherche est en mouvement qu'il montre ce qu'il est : « *Ainsi, loin d'être complémentaire ou auxiliaire par rapport à l'étude théorique, l'étude historique du comportement en est la base.* » (169). Nous avons vu que dans son évolution, l'être humain n'a été ni le jouet de forces supérieures qui l'aurait déterminé, ni

⁸⁴¹ ARISTOTE (2014), *Œuvres complètes*, Paris, Éditions Flammarion, p. 2325.

⁸⁴² Ibidem, p. 2326.

⁸⁴³ VYGOTSKI L. (2014), *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*, op. cit.

omnipotent et maître de son destin : « l'homme détermine lui-même son comportement à l'aide de stimuli-moyens créés artificiellement. » (186) Ce sont des artefacts qui se substituent à ses gestes, sa mémoire ou à sa réflexion. Nous retrouvons cette différenciation essentielle de l'espèce humaine par rapport aux autres espèces, ce qui est pour Vygotski la signification, la création de signes, notamment par l'activité et le travail (192). La caractéristique déjà notée d'une modification de la nature qui se fait dans le même temps qu'une modification de son comportement, Vygotski (193) en trouve l'idée clairement avancée chez Marx dans *Le Capital* dont nous reprenons plus largement le passage où sa posture anticipe la logique de l'évolution de Leroi-Gourhan :

Le travail est d'abord un processus qui se déroule entre l'homme et la nature, un processus dans lequel l'homme règle et contrôle son métabolisme avec la nature par la médiation de son action propre. Il se présente lui-même face à la matière naturelle comme une puissance naturelle. Il met en mouvement les forces naturelles de sa personne physique, ses bras et ses jambes, sa tête et ses mains pour s'approprier la matière naturelle sous une forme utile à sa propre vie. Mais en agissant sur la nature extérieure et en la modifiant par ce mouvement il modifie aussi sa propre nature. Il développe les potentialités qui y sont en sommeil, et soumet à sa propre gouverne le jeu des forces qu'elle recèle.⁸⁴⁴

Vygotski nous propose une image qui facilite notre compréhension, en avançant que l'homme a créé « un appareil de signalisation, un système de stimuli artificiels » avec la substance corticale des grands hémisphères. Et il nous amène à nous représenter la clef que l'homme a forgé pour se donner accès à ce tableau : le grandiose système de signalisation du langage qui lui permet de maîtriser de l'extérieur l'activité du cortex et gouverner à son comportement. (196)

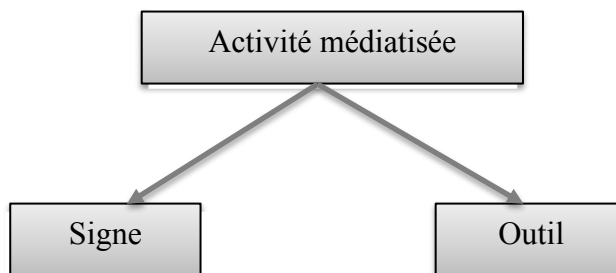
Cette clef qu'est le langage a beaucoup de similitudes avec les outils du travail (203), et Marx avait déjà remarqué que « le moyen de travail est une chose ou un complexe de choses que le travailleur insère entre son objet de travail et lui, et qui lui servent de guide dans son action sur cet objet. Il se sert des propriétés mécaniques, physiques et chimiques des choses pour les faire agir comme des instruments de pouvoir sur d'autres choses conformément à la fin. »⁸⁴⁵ [d'autres traductions donnent "conformément à son but"].

Cette approche instrumentale est reprise par Pierre Rabardel dans l'ouvrage *Avec Vygotski*, qui réfute lui aussi le fait de séparer l'étude des signes ou symboles et celle des outils,

⁸⁴⁴ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique*, Livre 1, op. cit., p. 175.

⁸⁴⁵ Ibidem, p. 177.

qui ont une essence commune et contribuent à l'activité.⁸⁴⁶ Pour cela, il reprend un schéma de Vygotski :



Après la notion pédagogique de “clef”, Pierre Rabardel qualifie d’instruments psychologiques, ces moyens grâce auxquels l’homme contrôle et oriente son comportement. Il identifie une classe d’artefacts⁸⁴⁷ omniprésente dans les fonctions supérieures : le signe.

Ainsi, le mot qui à l’origine est un moyen de formation des concepts, devient moyen de leur symbolisation.

Le mot, qui, dans le dictionnaire, n’a qu’une seule signification, devient dans l’édifice du sens que constitue l’activité langagière, une des pierres, la plus stable, point immobile dans un ensemble dynamique, complexe et fluctuant qui s’adapte continuellement selon les contextes. La conclusion de cette ouverture vygotkienne en devient passionnante par le fait que l’insertion des sens divers dans un mot unique, représentant chaque fois la formation d’une signification individuelle, la rend par-là intraduisible !⁸⁴⁸

Les mots étendent l’emploi du terme au-delà de son sens strict et l’usage collectif tend à former des catachrèses (« bras de fauteuil », « pieds de la table », à « cheval sur un mur »), dont nous savons qu’il ne faut pas prendre cette forme métaphorique à la lettre. Ces exemples communs, se doublent de créations verbales qui sont un des éléments forts de l’identité des collectifs de travail. Henri Wallon aborde l’emploi du langage dans *La psychologie génétique*⁸⁴⁹ (1959) en y voyant le pas essentiel que l’évolution biologique a fait franchir à l’homme, en ayant dans son système nerveux des centres qui lui permettent l’usage de la parole, cette clef de Vygotski : « Capable de donner un nom aux choses, il peut les évoquer en leur absence, en

⁸⁴⁶ RABARDEL P (1999), « Le langage comme instrument ? Éléments pour une théorie instrumentale élargie », dans CLOT Y. (sous la dir.), *Avec Vygotski*, Paris, La Dispute, p. 243.

⁸⁴⁷ Concept d’artefact en note de bas de page : « Nous utilisons le concept d’artefact pour désigner de façon neutre toute chose finalisée d’origine humaine. Les artefacts peuvent aussi bien être matériels, que symboliques. Un artefact peut avoir différents statuts pour le sujet et notamment, celui qui nous intéresse ici, le statut d’instrument lorsqu’il est moyen de l’action pour le sujet. », p. 245.

⁸⁴⁸ Ibidem, p. 249.

⁸⁴⁹ WALLON H. (1959), « La psychologie génétique », dans *Enfance*, tome 12, n°3-4, *Psychologie et Éducation de l’enfance*, p. 220-231.

combiner les images à sa guise, transmettre son savoir, accueillir celui des autres. »⁸⁵⁰ Il lui semble que l'évolution a procédé par ébauches dispersées et incomplètes, quand des squelettes encore partiellement simiesques [relatif au singe] sont découverts avec des outils et des restes de sépultures, car « *tout individu subit l'empreinte de la civilisation qui règle son existence et s'impose à son activité.* »⁸⁵¹ Il en est de même pour le langage, quand ce que nous entendons des autres est le moule de leur pensée, de leur raisonnement, de leur structure. Son propos illustre le schéma ci-dessus de Vygotski et la théorie instrumentale de Rabardel : « *Le mot est lui aussi, comme la main, un moyen d'investigations objectives à travers les réalités et les significations du monde extérieur.* »⁸⁵²

Dans *Le marxisme et la philosophie du langage*, longtemps attribué à Mikhaïl Bakhtine et dont il est admis qu'il est à inscrire au compte de Valentin Nikolaïevitch Volochinov, voit dans ce phénomène de transmission de la parole d'autrui, ce discours d'autrui qui s'inscrit forcément dans un dialogue (nous, ou quelqu'un, écoutons !), pourrait être perçu comme un discours *dans* le discours, un énoncé *dans* l'énonciation, quand Volochinov nous incite à voir un discours *sur* le discours, un énoncé *sur* l'énonciation.⁸⁵³ Cet auteur nous permet de modérer et de mieux comprendre le passage de la signification du dictionnaire à une signification individuelle qui la rendrait intraduisible, car nous comprenons la plupart du temps ce qu'autrui nous dit. En effet, si « *tout signe résulte d'un consensus entre des individus socialement organisés au cours d'un processus d'interaction* » (41), cela veut dire que l'organisation sociale, les rapports sociaux et donc la lutte des classes s'affrontent dans un lieu, une situation, et provoquent une réfraction du signe [action de faire dévier, donner une image modifiée] propre à le rendre intelligible. (41-43). Pour le dire de manière plus condensée, avec les mots de Volochinov : « *Le signe devient l'arène où se déroule la lutte des classes.* » (44) Cette réfraction est un élément qui participe à laisser penser, ainsi que cela a déjà été dit, que l'expression verbale organise l'activité mentale par l'extérieur, par la situation sociale (123), ce qui amène la belle expression souvent citée « *Le mot est une sorte de pont jeté entre moi et les autres* » (124). Le mot est une terre commune au locuteur et à l'interlocuteur. Il nous faut donc inverser ce qui s'entend encore dans les stages de communication des entreprises, lorsque l'expression orale est présentée comme un résultat de la pensée, qui s'afficherait à l'écran du visage comme un reflet de notre disque dur. À rebours, « *C'est la langue qui éclaire la*

⁸⁵⁰ Ibidem, p. 221.

⁸⁵¹ Ibidem, p. 222.

⁸⁵² Ibidem, p. 227.

⁸⁵³ VOLOCHINOV V.N. (1977), *Le marxisme et la philosophie du langage, essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun, p. 161.

personnalité intérieure et la conscience, qui les crée, les différencie et les approfondit, et non le contraire. Le devenir de la personnalité se situe dans la langue, non pas tant, il est vrai, dans ses formes abstraites que dans ses thèmes idéologiques. » (211) Nous pouvons poursuivre dans cette voie de l'interaction avec l'aide de Jean Peytard dans *Mikhaïl Bakhtine, Dialogisme et analyse du discours*⁸⁵⁴, notamment dans *Esthétique de la création verbale* pour nous approprier le fait que la langue pénètre dans la vie à travers des énoncés concrets qui la réalisent, quand c'est aussi avec les énoncés que la vie s'imisce dans la langue. Jean Peytard rappelle que dans le schéma habituel de la communication, le rôle du locuteur serait celui de l'activité langagière qui construit, façonne et modélise l'énoncé, alors que le rôle de l'auditeur serait celui de la réception passive.⁸⁵⁵ Bakhtine restitue à l'auditeur une activité aussi forte que celle du locuteur qu'il dénomme « responsabilité active », où toute compréhension est imprégnée de réponse : « *La compréhension responsive active n'est rien d'autre que le stade initial, préparatoire à une réponse (quelle que soit la forme de sa réalisation). Un locuteur postule une telle compréhension responsive (...) ce qu'il attend, c'est une réponse, un accord, une adhésion, une objection, une exécution, etc.* »⁸⁵⁶

C'est en cela que le concept d'énoncé est essentiel, dans le récit *Un corps d'expérience* et pour notre thèse, que ce soit pour l'oralité, l'écriture ou pour un enregistrement sonore, audiovisuel ou encore dans des échanges via les réseaux sociaux.

Cela fait dire à Volochinov que « la réalité de la langue constitue également son devenir »⁸⁵⁷ et à Jean Peytard, qu'une des grandes découvertes de Bakhtine a été de faire du futur, un des paramètres essentiels du dialogisme :

*Non seulement parce que l'anticipation de la réponse de l'autre est constitutive de l'avancée du dialogue (réel, conversationnel) – il s'agit alors du futur immédiat ou proche –, mais parce que les énoncés textuels (signes tracés sur un support matériel), non seulement anticipent la réaction du destinataire, mais, au-delà de celui-ci, la réponse imaginée d'un sur-destinataire.*⁸⁵⁸

Notre parcours historique et matérialiste nous a conduit à énoncer clairement que la dialectique, entre pensée et langage, qui est certainement apparue avec l'activité de taille des silex, a eu comme conséquence de faire aussi naître l'idée de conscience.

⁸⁵⁴ PEYTARD J. (1995), *Mikhaïl Bakhtine, Dialogisme et analyse du discours*, Paris, Bertrand-Lacoste, coll. Référence.

⁸⁵⁵ Ibidem, p. 95.

⁸⁵⁶ BAKHTINE M. (1984), « Les genres du discours » dans *Esthétique de la création verbale*, op. cit., p. 274-275.

⁸⁵⁷ VOLOCHINOV V.N. (1977), *Le marxisme et la philosophie du langage, essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*, op. cit., p. 86.

⁸⁵⁸ PEYTARD J. (1995), *Mikhaïl Bakhtine, Dialogisme et analyse du discours*, op. cit., p. 97.

Pourrions-nous dire alors, que la conscience serait la pensée dont l'être humain a connaissance ?

Il nous semble intéressant de voir comment Marx situe cette question de la conscience au fil du temps et de son œuvre.

Dans les *Manuscrits de 1844* sa posture hégélienne lui fait reprendre l'idée d'une conscience qui ne serait que le travail abstrait de l'esprit : « *L'idée essentielle est que l'objet de la conscience n'est rien d'autre que la conscience de soi ou que l'objet n'est que la conscience de soi objectivée, la conscience de soi en tant qu'objet.* »⁸⁵⁹ Si le déplacement de l'objet a pu nous intéresser lorsque nous avons étudié la contradiction, autant l'obscur vision de Hegel d'une conscience réduite à la vie de l'esprit, nous semble peu productive pour notre recherche.

Par contre, Marx et Engels dès l'avant-propos de *L'Idéologie allemande*, dont la rédaction est réputée de 1845, sont d'emblée sur une lourde question de philosophie dans le rapport à la réalité, quand chaque mot est relié à la vie. Tout d'un coup, il nous semble qu'apparaît la parenté des idées avec tout ce qui a précédé dans notre recherche de ce chapitre sur le langage (Leroi-Gourhan, Volochinov, Vygoski, Bakhtine) :

*Jusqu'à présent, les hommes se sont toujours fait des idées fausses sur eux-mêmes, sur ce qu'ils sont ou devraient être. Ils ont organisé leurs rapports en fonction des représentations qu'ils se faisaient de Dieu, de l'homme normal, etc. Ces produits de leur cerveau ont grandi jusqu'à les dominer de toute leur hauteur. Créateurs, ils se sont inclinés devant leurs propres créations. Libérons-les donc des chimères, des idées, des dogmes, des êtres imaginaires sous le joug desquels ils s'étiolent. Révoltons-nous contre la domination de ces idées. Apprenons aux hommes à échanger ces illusions contre des pensées correspondant à l'essence de l'homme, dit l'un, à avoir envers elles une attitude critique, dit l'autre, à se sortir du crâne, dit le troisième et – la réalité actuelle s'effondrera.*⁸⁶⁰

La comparaison entre deux textes ayant le même objet, à peu près à la même époque, fait apparaître pour les *Manuscrits de 1844* un propos ténébreux qui se veut spirituel et donc détaché de la réalité. Le second est tout de clarté et de création, invente un dialogue avec Feuerbach, Bruno Bauer et Stirner, dont il dira : « *ces moutons qui se prennent et qu'on prend pour des loups.* » Il est d'ailleurs à noter que Marx et Engels dans un premier texte après cette préface, dans une critique acerbe des jeunes-hégéliens, parlent de « phrases pompeuses » qui pourraient aussi bien s'appliquer au jeune Marx des *Manuscrits*.

⁸⁵⁹ MARX K. (1996), *Manuscrits de 1844*, Paris, op.cit., p. 166.

⁸⁶⁰ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 9.

Qu'en dit Léontiev dans le premier chapitre *Marxisme et science psychologique* de son ouvrage publié en 1975 en URSS *Activité, Conscience, personnalité* ?⁸⁶¹ Il rappelle d'abord que dans cette tradition matérialiste, on séparait la connaissance de l'activité sensible des relations pratiques avec l'environnement.⁸⁶² En introduisant le concept d'activité dans la théorie de la connaissance, Marx et Engels lui confèrent un sens strictement matérialiste. C'est par l'activité pratique et sensible que les hommes entrent en contact avec les objets du monde environnant, éprouvent leur résistance et agissent sur eux en se conformant à leurs propriétés objectives.⁸⁶³

Nous nous limiterons à quelques passages de l'*Idéologie allemande* sur la conscience, quand la clarté et l'actualité de ce texte sont remarquables aujourd'hui, dans sa meilleure traduction disponible actuellement (une nouvelle est en chantier aux Éditions sociales) :

Voici donc les faits : des individus déterminés, qui ont une activité productive selon un mode déterminé entrent dans des rapports sociaux et politiques déterminés. L'observation empirique montre dans les faits, et sans aucune mystification ni spéculation, le lien entre la structure sociale et politique avec la production. La structure sociale et l'État résultent constamment du processus vital d'individus déterminés ; mais ces individus non point tels qu'ils peuvent s'apparaître dans leur propre représentation ou apparaître dans celle d'autrui, mais tels qu'ils sont en réalité, c'est-à-dire tels qu'ils œuvrent et produisent matériellement ; donc tels qu'ils agissent dans des limites, des présuppositions et des conditions matérielles déterminées, indépendantes de leur volonté. La production des idées, des représentations, de la conscience est d'abord directement mêlée à l'activité matérielle et au commerce matériel des hommes, elle est le langage de la vie réelle.

*(...) Cette conscience ne va pas sans présuppositions Elle part de circonstances préalables réelles et ne les abandonne pas un seul instant. Ses présuppositions, ce sont les hommes, non pas dans quelque isolement ou immobilité imaginaires, mais dans leur processus d'évolution réel, empiriquement perceptible dans des conditions déterminées. Sitôt décrit ce processus d'activité vitale, l'histoire cesse d'être une collection de faits inanimés, comme chez les empiristes, eux-mêmes encore abstraits, ou une action fictive de sujets fictifs, comme chez les idéalistes.*⁸⁶⁴

Dans *La théorie de la conscience* (deuxième chapitre d'*Activité, Conscience, personnalité*), Léontiev fait écho à cette démonstration magistrale de Marx, en postulant que la conscience représente une forme qualitative particulière du psychisme : « *la conscience est d'emblée un produit social.* »⁸⁶⁵ En effet, l'action de nommer n'est pas autre chose que séparer,

⁸⁶¹ LEONTIEV A. (1984) *Activité, Conscience, personnalité*, Moscou, Éditions du progrès.

⁸⁶² Ibidem, p. 21.

⁸⁶³ Ibidem, p. 22.

⁸⁶⁴ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 19-21.

⁸⁶⁵ LEONTIEV A. (1984) *Activité, Conscience, personnalité*, Moscou, op. cit., p. 31.

détacher, extraire, de l'objet quelque chose qui de l'ordre de l'idée. Mais l'étiquette accrochée à l'objet n'est qu'une partie du chemin. L'appropriation du rapport entre l'objet et ce qui est signifié dans le mot, passe pour les individus par le langage, et à ce moment-là, nous pouvons parler de phénomène de conscientisation.⁸⁶⁶ Léontiev cite Marx et Engels dans un extrait que nous reprenons dans notre référence française de 2012 :

*Le langage est aussi vieux que la conscience, - le langage est la conscience réelle, pratique, existant aussi pour d'autres hommes, existant donc alors seulement pour moi-même pour d'autres hommes aussi et, tout comme la conscience, le langage n'apparaît qu'avec le besoin, la nécessité du commerce avec d'autres hommes.*⁸⁶⁷

Toutefois, Léontiev nous incite à être extrêmement prudent. Une expression forte comme « *le langage est la conscience* » ne doit pas signifier que la conscience est toute dans le langage, mais une forme de son existence, et il précise : « *Marx et Engels n'ont pas seulement créé une méthode générale d'investigation historique de la conscience, ils ont également découvert les modifications fondamentales que subit la conscience au cours du développement de la société.* »⁸⁶⁸ Nous l'avons déjà dit, le cadre de notre recherche pose comme développement majeur de l'humanité, l'apparition de l'outil et notamment la taille des silex et par voie de conséquence le langage et la conscience. L'enchaînement de Léontiev le signifie de manière très claire : « *La conscience (...) naît de la division des actions de travail, dont les résultats cognitifs sont abstraits de la totalité vivante de l'activité humaine et deviennent idéal [dans l'idée] sous formes de significations verbales.* »⁸⁶⁹

Marx et Engels ne disent pas autre chose :

*Ainsi se développe la division du travail qui n'était primitivement pas autre chose que la division du travail dans l'acte sexuel, puis devint la division du travail qui se fait d'elle-même ou "par nature" en vertu des dispositions naturelles (vigueur corporelle par exemple), des besoins, des hasards, etc. La division du travail ne devient effectivement la division du travail qu'à partir du moment où s'opère une division du travail matériel et intellectuel. À partir de ce moment, la conscience peut vraiment s'imaginer qu'elle est autre chose que la conscience de la pratique existante, qu'elle représente réellement quelque chose sans représenter quelque chose de réel. À partir de ce moment, la conscience est en état de s'émanciper du monde et de passer à la formation de la théorie "pure", théologie, philosophie, morale, etc.*⁸⁷⁰

⁸⁶⁶ Ibidem, p. 33.

⁸⁶⁷ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 28-29.

⁸⁶⁸ LEONTIEV A. (1984) *Activité, Conscience, personnalité*, Moscou, op. cit., p. 35.

⁸⁶⁹ Ibidem, p. 59.

⁸⁷⁰ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 29-30.

À ce sujet, il est à noter que la manière dont la conscience en vient à se décoller des impératifs de la pratique et à donner une nouvelle forme aux justifications sociales, dépend doublement de la division sociale du travail. D'une part, c'est la division sociale du travail manuel et intellectuel, la séparation de la conception du travail et de sa réalisation, qui conduit à affranchir la conscience de sa fonction spécifique, à savoir de la résolution des problèmes pratiques, et à considérer les représentations pour elles-mêmes et non plus comme des instruments. D'autre part, elle lui dissimule ainsi sa fonction et son origine, la division sociale du travail conduit la conscience sur la voie de

la théorisation « pure ». ⁸⁷¹

En poursuivant l'idée de conscience dans quelques œuvres de Marx, dans l'avant-propos à la *Critique de l'économie politique* en 1857, nous retrouvons sa célèbre citation : « *Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être mais inversement leur être social qui détermine leur conscience.* » ⁸⁷² Mais nous observons que la « conscientisation » se situe maintenant dans le cadre d'un développement, à un stade où des contradictions apparaissent entre les collectifs de travail et l'organisation de la production. Mais elle n'est permise que par des pratiques langagières qui « *feront prendre conscience* » de ces rapports. Nous savons bien que dans l'histoire ouvrière, les manifestations dans la rue, les grèves, les occupations de lieux de travail ont joué ce rôle. C'est grâce à l'appropriation de ces enchaînements entre des matériaux, des outils, des façons de faire innovantes, des tâches nouvelles, des divisions du travail différentes, et donc des contradictions, puis des échanges langagiers, que l'on comprend mieux Marx quand il en tirait : « *L'humanité ne s'assigne donc jamais que des tâches qu'elle peut résoudre car, à y regarder de plus près, il se trouvera toujours que la tâche ne naît elle-même que là où sont déjà présents soit les conditions matérielles de sa résolution, soit au moins le processus de leur devenir.* » ⁸⁷³

Dans *Le Capital*, la conscience réapparaît avec la comparaison déjà mentionnée de l'abeille et de l'architecte. ⁸⁷⁴ En effet, si la différence c'est que l'homme fabrique la cellule dans sa tête avant de le faire dans la cire, c'est que le langage permet la conscience qui emmagasine l'expérience et permet cette vie imaginaire. Alors, pour finir, la question est de savoir où se trouve la conscience. Parmi différentes versions qui peuvent exister sur la vie de

⁸⁷¹ Nous reprenons les termes de RENAULT E. (2014), « De la sortie de la philosophie à la critique de l'économie politique », dans DUMÉNIL G., LÖWY M., RENAULT E., *Lire Marx*, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige Manuels, p. 181.

⁸⁷² MARX K. (2014), Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857), op. cit., p. 63.

⁸⁷³ Ibidem.

⁸⁷⁴ MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre 1*, op. cit., p. 176.

l'esprit, celle de Marx et des penseurs matérialistes auxquels nous avons fait appel dans cette recherche sur le langage, est de situer la conscience dans les rapports sociaux grâce au langage.

CHAPITRE 6. - LE CORPS

Aussi loin qu'il se souvienne, le corps de Rolland menait une vie un peu détachée de lui, celle d'une ombre qui n'obéirait pas toujours à la lumière, un peu flottante, distante. Cette particularité était née de la gémellité avec André, de cette confusion joueuse du toi et du moi, de son observation attentive d'un trouble chez les autres. Le corps de Rolland marchait quelquefois à côté de lui, refusait catégoriquement de danser ou se dressait contre lui en le terrorisant. Et même quand tout allait bien et qu'une harmonie aurait pu se faire jour, il restait silencieux en gardant pour lui plaisir et satisfaction.

Le corps a d'abord été un obstacle, une barrière à l'envie de parler. Dès que Rolland ouvrait la bouche, sortait de la pénombre de sa chair, il sentait ses joues s'enflammer sans pouvoir rien faire pour éteindre cet incendie d'émotions. Son double de matière le faisait dérailler et douter de ce qu'il voulait vraiment dire en lui renvoyant par les oreilles, un résultat si différent, qu'il se jurait illico de retourner définitivement dans sa caverne. Mais la force de sa voix, de sa main gauche sur la feuille, c'était de vaincre ce malin. C'était les batailles gagnées avec l'aide des autres sur cette incompréhension. C'était de passer outre la douleur qui lui tordait l'estomac au lever pâle des matins d'usine. Il a bien fallu habiter son corps avec ce double qui ne s'éveillait que pour les autres.

Rolland avait eu l'occasion d'admettre au moins que son corps vibrait aussi fort que celui d'un peintre lorsqu'il rentrait par la petite porte en fer de l'usine. Il a fallu peindre avec ses yeux comme un impressionniste ou chanter dans sa tête la musique du quotidien, sculpter avec ses mains des arabesques sans modèle. Et tout cela, la chair l'emmagasinait sans même rien lui demander, retenait tout de l'air rageur dans les tôles de fer et des reflets enivrants à la surface des capots. Dès ses premières années d'usine, il a pu ressentir que là où sa raison refusait de se souvenir du moindre verbe sans comprendre, son corps retenait tout sans jamais rien dire de sa logique énigmatique. Cela passait tellement bien par la chair, que son cerveau en faisait d'autorité l'économie. Mais c'est seulement aujourd'hui, après tous ces combats, que l'écriture lui permettait de prendre vraiment conscience que son corps était un allié des circonstances, autant lié avec le milieu qu'avec lui, que cette distance était à régler continuellement pour établir des relations avec la connaissance.

Les tentatives de domestication ou de diversion, par le sport, l'alcool ou la cigarette ont été des dépendances aménagées, une espèce de prison conditionnelle. Le rêve de liens avec l'effort physique, l'inhibition ou la fumée n'étaient que des rythmes factices, faits d'illusions et de plaquages. Le jeu de son double incarné se poursuivait tout autant avec l'âge, en prenant toujours des formes nouvelles au fil des apprentissages et des expériences. Rolland avait

d'année en année glissé vers le centre de l'arène, avec sa voix pour muleta, et ce taureau infatigable qui lui tournait autour avec sa rage quelquefois, ses naseaux rugissant de colère et ses emballées menaçantes. Il ne le quittait jamais des yeux, ne lui tournait jamais le dos, la tête bien haute à la mesure du danger. Sa peau en habit de lumière n'existait que pour un public invisible, surface profonde abîmée par les années de risque, tissu distendu par les rôles successifs ou simultanés.

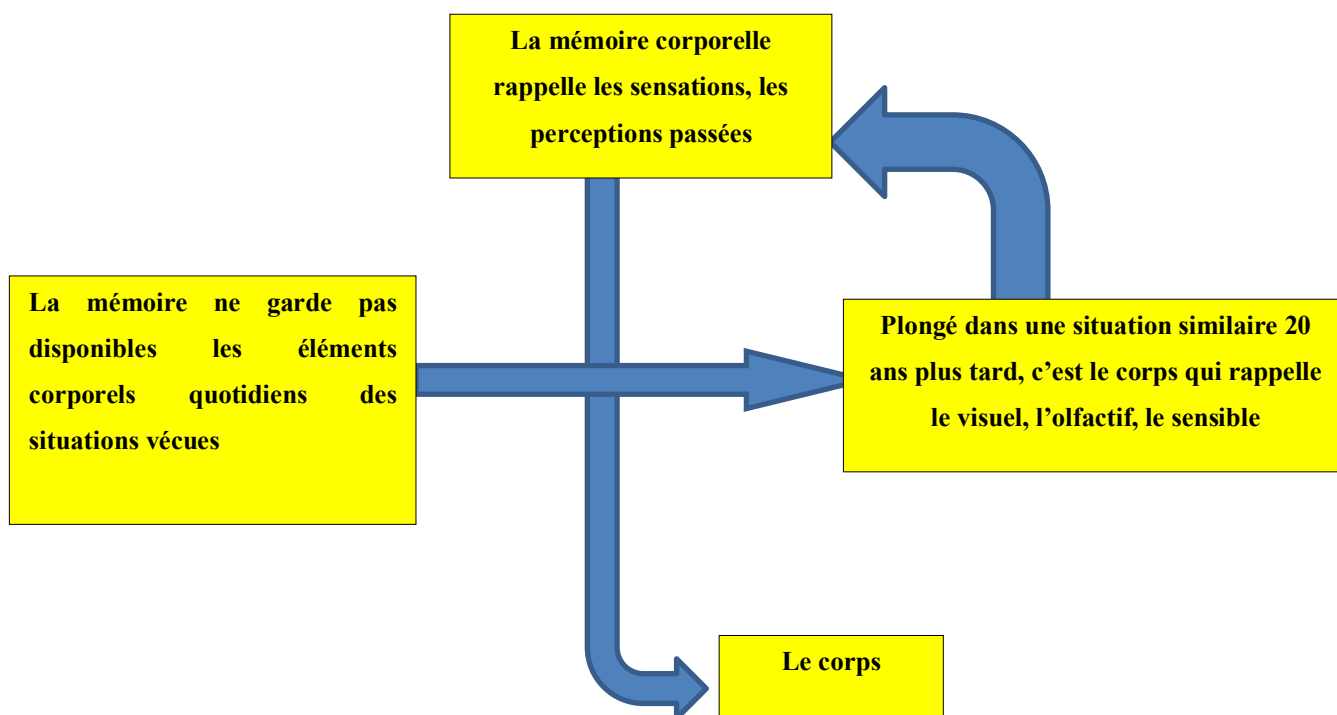
C'est l'image finalement qui lui a permis d'apercevoir la scène et de faire son chemin avec cette histoire. La photographie et la vidéo, en lui montrant ce que les autres devenaient, soumis à ce dédoublement, tous les jeux de la voix et des reflets reconnus dans leur diversité avec Nora, Fatima, Raoul ou Nabil, ont ramené un monde aux côtés de Rolland. L'accumulation progressive de ces figures lui a fait prendre place dans un monde des doubles où il a pu prendre pied un peu plus sereinement avec la vie.

Tableau 7

corps	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	Rolland entre dans un atelier de l'usine Peugeot à Sochaux, par une petite porte perdue dans une façade de tôle. Cela lui rappelle l'usine.	L'odeur de l'huile chaude, la dimension de la presse par rapport au conducteur, le bruit du métal, les vibrations dans le sol, etc., réveillent immédiatement des souvenirs très vifs.	La mémoire du corps ne prend aucune précaution avec la raison.
2	Concours d'entrée à la formation d'animation du CREPS.	Une épreuve consiste à faire des exercices corporels collectifs avec un acteur de théâtre.	La fonction d'animation comme d'autres (manager) demande d'incarner la fonction.
3	Prise de parole durant la grève	Vertige du corps	La prise de parole en public est un savoir du corps.
4	Raoul fait un travail particulièrement pénible. Il est équipé d'un micro-cravate et Stéphane filme.	Stéphane veut arrêter le tournage car « Raoul souffre »	Rolland lui répond : « il ne souffre pas, il travaille ». Malgré l'invisibilité des activités manuelles, beaucoup de personnes vendent leur force de travail.
5	Rolland sonne aux portes et on lui dit souvent : « Ah, c'est EDF ».	Il ne porte aucun signe distinctif. Sa voiture bleue	Rolland est porteur à son insu d'autres signes corporels.

		n'est pas garée dans le quartier.	
6	Prise de parole occasionnelle de Rolland (ce n'est pas une activité habituelle)	Le travail du corps intervient avant, pendant, après.	Difficulté de maîtrise de phénomènes qui n'apparaissent que dans la pratique.
7	Situation de travail devant un écran toute la journée.	Rolland refume et rejoint les habitudes de ceux qui sortent toute les 2 heures.	Avec le recul : fumer est une décompensation faible, mais décompensation tout de même.
8	Mutation à Avignon annulée.	Malaise.	Le corps ne digère pas la décision.
9	Prises de parole maîtrisées de Rolland en séance de Comité d'entreprise.	Impression que la maîtrise consiste à laisser les sens conduire la parole.	Les sens conduiraient-ils bien mieux la parole que la raison ?

Figure 26



Entre l'arrivée de Rolland à La Flèche dans *une usine, une vraie, une de celles dont sa mère parlait les jours de signature des mauvais carnets*, et trente ans plus tard l'entrée par la petite porte de fer de Peugeot à Sochaux, il en aura fallu des vicissitudes et des événements, pour que son corps de travailleur signale brutalement son existence. Le sentiment qui prédomine

alors est celui de l'oubli culturel du corps du travailleur, quand ailleurs il est constamment exposé en sport ou dans les arts. Nous pourrions dire que le corps de Rolland n'avait pas d'existence particulière pour lui, mais qu'il était l'objet d'attentions particulières par ailleurs. Ce corps s'était plié par exemple dans la douleur aux horaires postés ou avait été ligoté devant un écran de chargé d'études pour réaliser des tâches qu'il savait inutiles ou stupides. Son corps marchait à côté de lui et Rolland voyait sans comprendre que c'était par lui et avec lui qu'il gagnait sa vie, qu'il entrait en relation avec les autres, que sa parole passait par là. Le corps pensant, qui construit une perception des choses et des relations, faisait chemin inverse à ce qu'on croyait communément. Mais le chemin était flou. La domestication avait éteint assez efficacement, pour Rolland comme pour tous les travailleurs, cette voie pensante et perceptive.

Pour les politiques et les entrepreneurs, on dit que « l'intendance suivra ». Pour les travailleurs : « le corps suivra ». Dans les deux cas, cela ne suit pas vraiment. Le barrage ne tient qu'aux frontières de la maladie, quand la digue s'effondre par l'usure ou la violence des coups qui ne retient plus la douleur, les pathologies. Écrivant cela, nous pouvons aussi revoir sous un nouveau jour, les efforts qu'a pu faire Rolland pour relier culture et travail. Comment des travailleurs pourraient-ils venir assister au théâtre des corps parlants sans quelques appréhensions ? Quels dommages pour celui qui vit dans l'oubli de la chair le jour et voudrait accepter le corps d'un texte ou le spectacle de sa propre soumission le soir ? L'hybridation des cultures des corps cachés et des corps magnifiés n'est-elle pas une utopie ? Mais après les questions, l'oubli de l'odeur de l'huile chaude des presses laisse monter la colère d'être un travailleur mutilé des sens premiers. Une colère qui vaut pour les autres travailleurs. Tout d'un coup apparaît le silence organisé des corps travaillant au profit du langage de l'esprit, de la logique, des nombres, des abstractions, du verbe, de l'écrit, des vertus, de la morale, du rationnel, tendanciel, dominant, raisonné, évalué, mesuré, tempéré, souffleté, murmuré, moquetté, objectivé, calculé. Quand des corps sortent de ce silence organisé, c'est pour basculer violemment vers l'obscénité, la manipulation des désirs au travers de la publicité et du marketing, afin de distraire surtout les puissants, leurs chiens de gardes ou les naïfs et les perdus. La colère devient révolte quand ces corps sont soumis à une telle exploitation que les limites physiologiques sont amplement dépassées. D'autres fois, la tension des individus entre eux et avec les autres, qui sont souvent les collègues ou des clients, est telle que l'élan vital s'épuise. Non seulement l'appétit capitaliste sans fin ne cesse de tourner toujours un peu plus le bouton de l'augmentation des cadences, mais il cherche des solutions pour un « humain augmenté » qui résisterait mieux à la répétition et à l'ennui. Alors, retrouver les sens, n'est-ce pas redonner du sens ? Ce que nous apprend *Un récit d'expérience*, c'est que la reprise de parole des corps ne partira pas de rien. Les corps silencieux ont gardé en mémoire l'odeur de l'huile chaude, le

froid des petites portes de fer perdus dans les façades. Ce que les corps ont entendu sans rien dire, un langage des corps redevenu possible le permettra à nouveau.

Recherche historique

Contrairement aux 7 autres parties de ce chapitre, la recherche théorique sur le concept de corps s'ouvrira avec un propos étymologique tiré de l'ouvrage de François Dagognet *Le corps*⁸⁷⁵. En effet, le mot est déjà source de difficulté, quand le substantif (le corps) vient d'une source latine, *corpus, corporis*, d'où la famille : corpulence, incorporer, etc. Corpus désignait le corps mort, le cadavre, la charogne, par opposition à l'âme (*anima*). La source grecque usait également de deux termes : le soma, pour le corps mort et le demas pour le vivant.⁸⁷⁶

Selon Dagognet, qui est médecin et philosophe comme Canguilhem, il s'en suit une série de conséquences⁸⁷⁷ :

- a) Dans le vocabulaire le plus ancien (gréco-latin) s'amorce la séparation qui traversera les siècles et les cultures entre le matériel et le mental : le dualisme annonce le manichéisme et s'y implante. Le spirituel s'élève afin de pouvoir abaisser son opposé le matériel.
- b) La note matérielle l'emportera : corpus vaut pour le solide le tangible, ce qui est sensible et surtout baigné de lumière, donc bien visible (la forme).
- c) Le corps devient ce qui se compose de plusieurs éléments et les fédère. Il est donc ce qui réunit (la corporation). Il finit par désigner les ensembles les plus divers : le corps d'une doctrine, le corps du logis, le corps du texte, etc.
- d) La chair (charnel) repose sur la même racine du grec sarx (sarcophage, sarcome) et du latin caro (cuir, écorce, cortex). Caro désigne la viande, avant de connaître un sens plus élevé avec chair à connotation médicale et religieuse.

Après ces quelques lignes sur les différentes acceptions du mot corps, nous savons aussi que « les philosophes ont souvent préféré méditer sur l'âme et ses passions, faire des enquêtes sur l'entendement humain, ou encore critiquer la raison pure, plutôt que se pencher sur la réalité du corps et sur la finitude de la condition humaine. »⁸⁷⁸ En fait, le corps humain est d'abord un « objet matériel » qui s'inscrit dans le paraître. Mais il est aussi ce que nous sommes, de notre humanité et de notre subjectivité : « *C'est pourquoi soutenir que le corps est un objet n'implique pas nécessairement qu'il soit une chose comme les autres, sauf à envisager, au moins mentalement, la possibilité de s'affranchir de lui. Mais peut-on réellement mettre le*

⁸⁷⁵ DAGOGNET F. (2008), *Le corps*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Grands textes.

⁸⁷⁶ Ibidem, p. 7.

⁸⁷⁷ Ibidem, p. 7-8.

⁸⁷⁸ MARZANO M. (2007), *La philosophie du corps*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?, p. 3.

corps à distance ? »⁸⁷⁹ Les débats semblent ainsi balancer entre d'un côté le corps façonné au gré des envies variables et toujours insatisfaites, de l'autre identifié au destin ou à la fatalité.⁸⁸⁰

Cependant, le *Hoc est enim corpus meum* (ceci est mon corps), rappelle que nous sommes baignés dans une culture de l'incarnation pour laquelle cette parole rituelle aura été prononcée par des millions d'officiants de millions de cultes : « *Parmi les chrétiens, les uns lui donnent valeur de consécration réelle – le corps de Dieu est là -, les autres, de symbole – où communient ceux qui font corps en Dieu.* »⁸⁸¹ »

Cette piste du corps emprisonné dans l'hostie est évidemment celle du dualisme platonico-cartésien qui fonde métaphysiquement la distinction de l'âme et du corps. Dans le *Phédon*, Platon initie la charge du corps comme entrave à la pensée, dont il faut se détacher : « *Et, je suppose, l'âme raisonne le plus parfaitement possible quand ne viennent la perturber ni audition, ni vision, ni douleur, ni plaisir aucun ; quant au contraire elle se concentre le plus possible en elle-même et envoie poliment promener le corps ; quand, rompant autant qu'elle en est capable toute association comme tout contact avec lui, elle aspire à ce qui est ?* »⁸⁸² Ainsi l'âme ne pourrait découvrir quelque chose de la réalité uniquement « *en ayant le plus possible, recours à la pensée seule pour aller vers chaque réalité, sans faire, quand il pense, intervenir ce qu'il voit, sans traîner avec lui aucune sensation d'aucune sorte quand il est en train de raisonner ? Se servant au contraire de la pensée en elle-même et sans mélange, c'est ainsi qu'il entreprendrait de faire la chasse à ce que chacun des êtres est en lui-même et sans mélange.* »⁸⁸³

Nous pensons avec Michela Marzano⁸⁸⁴, qu'il n'est pas difficile d'établir une sorte de liaison intellectuelle entre la fuite platonicienne de la réalité corporelle et la nécessité, pour Descartes, de s'éloigner des sens, de ce corps trompeur qui trouble l'âme dans sa recherche de la vérité :

*Je fermerai maintenant les yeux, je boucherai mes oreilles, je détournerai tous les sens, j'effacerai même de ma pensée toutes les images des choses corporelles, ou du moins, parce qu'à peine cela se peut-il faire, je les réputerai comme vaines et comme fausses ; et ainsi m'entretenant seulement moi-même et considérant mon intérieur, je tâcherai de me rendre peu à peu plus connu et plus familier à moi-même. Je suis une chose qui pense.*⁸⁸⁵

⁸⁷⁹ Ibidem, p. 5.

⁸⁸⁰ Ibidem, p. 6.

⁸⁸¹ NANCY J.-L. (2000), *Corpus*, Paris, Éditions Métailié, coll. Suites sciences Humaines, p. 7.

⁸⁸² PLATON (2011), *Œuvres complètes, sous la direction de Luc Brisson*, Paris, Éditions Flammarion, 65c, p. 1181.

⁸⁸³ Ibidem, 66a.

⁸⁸⁴ MARZANO M. (2007), *La philosophie du corps*, op. cit., p. 14-16.

⁸⁸⁵ DESCARTES R. (1979), *Méditations métaphysiques*, Paris, Éditions Flammarion, coll. GF, p. 97.

Pour Descartes, la vérité appartient à l'ordre de l'âme, elle seule ayant la capacité de penser. L'âme et le corps sont ainsi deux substances distinctes. Quand l'âme recevrait le privilège de fonder l'existence humaine en valeur, le corps serait lui réduit à la matérialité : il se donne à voir, mais il ne peut parler que quand il est sollicité par la conscience qui l'analyse. Ainsi dans le *Discours de la méthode* (IV^{ème} partie) : « *L'âme par laquelle je suis ce que je suis est entièrement distincte du corps, et même qu'elle est plus aisée à comparaître que lui, et qu'encore qu'il ne fût point, elle ne laisserait pas d'être tout ce qu'elle est.* »

C'est bien de cette distinction métaphysique qu'a débouché notre prise de conscience dans *Un récit d'expérience* de l'exclusion des corps pour nier l'expérience et la connaissance des travailleurs.

Pour Michela Marzano⁸⁸⁶, le corps considéré comme un fardeau, l'amène à constater que nous sommes confrontés à un nombre croissant de représentations qui renvoient à l'exhibition d'un corps bien maîtrisé. Ce serait la preuve la plus évidente de la capacité d'un individu à assurer un contrôle sur sa propre vie. D'où la nécessité, aussi bien pour les hommes que pour les femmes, de se protéger des signes du temps et de travailler en permanence leur apparence par des régimes alimentaires, l'exercice physique et la chirurgie esthétique. Le corps soigné avec la consommation de ce type de choses, représente le symbole de la beauté corporelle, mais aussi de la réussite sociale, du bonheur et de la perfection : « *Au point que, derrière la prétendue liberté de déterminer sa propre vie par la domestication du corps, se cache une dictature des préférences, des désirs et des émotions.* »⁸⁸⁷

Nous voyons ainsi que dans la lignée d'une séparation platonico-cartésienne, le corps serait acceptable dans la mesure où il arrive à être contrôlé et maîtrisé, où il ne nous trouble pas avec sa matérialité. Dans notre idéologie ultra-libérale, le corps n'existe que par la consommation, par l'occupation, la distraction, le temps consacré à modeler son image au plus près des canons d'un être corseté dans une alternance tension (travail)/détente (loisirs) qui concourt à la docilité d'une pensée marketée, reçue avec l'hostie médiatique : ceci est mon corps, jeune et mince, et « *il le vaut bien* ».

Notre critique de cette lignée métaphysique se traduira par deux axes dans l'entreprise aujourd'hui. D'une part, l'organisation du travail, d'autre part les conséquences sur la santé.

Le premier axe consiste donc à décrire depuis à peine quelques décennies, la mise en place dans les entreprises de dispositifs de gestion globale. Nous noterons tout d'abord la définition que propose Michel Foucault⁸⁸⁸ du *dispositif* comme « *un ensemble relativement*

⁸⁸⁶ MARZANO M. (2007), *La philosophie du corps*, op. cit., p. 20-22.

⁸⁸⁷ Ibidem, p. 21-22.

⁸⁸⁸ FOUCAULT M. (2001), *Dits et Écrits, Tome II : 1976-1988*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Quarto.

hétérogène, comportant des discours, des institutions, des décisions réglementaires, des lois, des mesures administratives, des énoncés scientifiques, des propositions philosophiques, morales, philanthropiques : bref du dit aussi bien que du non-dit. » Ce dispositif commun comprend : management par objectifs, *balanced scorecard* (tableaux de bord), *benchmarking* (études comparatives), *lean management* (baisse des coûts), *customer empowerment* (satisfaction client), *démarches qualité*, *qualité de vie au travail* ou même *bonheur au travail*. Ces dispositifs standardisés sont gérés par des systèmes d'information de type *Enterprise resources planning* (ERP) que l'on peut traduire par *Progiciel de gestion intégrée* (PGI) dont le leader est la marque allemande SAP. Ces dispositifs se sont d'abord mis en place dans des grandes entreprises de l'industrie qui avaient les moyens économiques et humains. Mais progressivement, la gestion globale s'est étendue à tous les secteurs aussi bien dans l'industrie, un supermarché, une banque, un hôpital ou des distributeurs d'énergie, et jusqu'aux petites et moyennes entreprises. Marie-Anne Dujarier rend compte précisément des conséquences de cette transformation dans *Le management désincarné*⁸⁸⁹. L'auteure remarque que la sociologie étudie davantage les conséquences des dispositifs que les conditions de leur production. Nous aurions tendance à dire que ce n'est pas seulement la sociologie, mais l'ensemble des sciences du travail qui n'a pas une volonté instinctive pour aller se heurter au patronat sur les causes des problèmes de mal être ou de santé au travail, sinon à oser quelquefois, par une étonnante effronterie, de qualifier l'organisation du travail de pathogène.

Ceci dit, M.-A. Dujarier repère une belle contradiction qui consiste à « *faire du particulier à grande échelle, du sur-mesure en masse.* »⁸⁹⁰ En effet, dans les nouveaux bureaux des méthodes du XXI^{ème} siècle, qui sont la plupart du temps situés dans de grands *open space*, des travailleurs planifient les activités opérationnelles. M.-A. Dujarier reprend l'appellation à double sens qui est réservée à ce type de salariés, totalement coupés de l'activité réelle, qui volent très haut au-dessus du travail : *les planneurs*. Avec les contrôleurs de gestion qui sont chargés de mettre en place des indicateurs et la multitude des producteurs de tableaux de bord en tous genres, ils constituent ce management désincarné des entreprises en réseaux où le siège des décisions est désormais illisible. Les causes étant les mêmes dans tous les entreprises, nous retrouverons les mêmes conséquences⁸⁹¹ :

1. Renversement des moyens en finalités, quand *faire du chiffre* au détriment de la mission professionnelle, peut devenir une fin en soi, avec des antagonismes

⁸⁸⁹ DUJARIER M.-A. (2015), *Le management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, Éditions de la Découverte.

⁸⁹⁰ Ibidem, p. 11.

⁸⁹¹ Ibidem, p. 34-38

qui en découlent pouvant même aller contre la production de plus-value de l'entreprise.

2. Le phénomène observable qui découle du premier point, est pour les travailleurs un affaiblissement considérable de la dialectique entre les finalités et les moyens du fait de l'augmentation exponentielle des procédures et leur rigidité. Cette nouvelle bureaucratie informatique réduit considérablement l'autonomie des travailleurs à une exécution stupide des tâches.
3. Le travail avec ces dispositifs suppose d'adopter le rythme des applications informatiques qui ne prend plus du tout en compte le temps humain. Ainsi, les travailleurs n'ont d'autre solution pour tenir, que de se couper de certaines sensations pour se protéger de l'absurdité des processus. Mais en contrepartie, ils ne « sentent » plus les situations, les matériaux, les outils, les dossiers, les clients, les collègues et leur propre corps.

En conclusion, nous pouvons faire le constat avec M.-A. Dujarier que la main invisible du capitalisme s'est déplacée vers les *planneurs* où l'activité est sous écran plastique dans une programmation hors-sol, en circuit fermé avec des tableaux de bord dont elle se nourrit autant qu'elle les alimente. Les corps humains des travailleurs sont les objets de ces dispositifs métaphysiques.

Le deuxième axe de notre critique consiste à dire les conséquences sur la santé de tels dispositifs, sans nous embarrasser des multiples contre-feux, communication gouvernementale ou d'entreprises, qui permettent de produire une bonne conscience ou de devancer d'éventuelles réactions populaires contre cette atteinte à la santé publique. Notre intérêt depuis de nombreuses années pour ces questions de santé au travail, et notre expérience de formation et d'expert, nous font considérer l'ouvrage de la psychologue Marie Pezé *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*⁸⁹², et le document vidéo du même titre⁸⁹³, comme les documents les plus proches de la réalité sociale dans les entreprises. L'auteure nous invite à nous asseoir à côté d'elle pour écouter, car « *le travail ne peut être ramené à de simples indicateurs statistiques, ni se borner à une addition d'expériences singulières.* »⁸⁹⁴ Marie Pezé donne la parole et invite à entendre l'extraordinaire impact du travail sur le corps, dans le quotidien de femmes et d'hommes soumis au harcèlement, à l'emploi précaire, à la déqualification, au chômage.

⁸⁹² PEZÉ M. (2010), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Journal de la consultation « Souffrance au travail », 1997-2008, Paris, Éditions Flammarion, coll. Champs actuel, n°966.

⁸⁹³ BRUNEAU S., ROUDIL M.-A (2005), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, ADR Productions & Alter Ego Films, 76 minutes.

⁸⁹⁴ PEZÉ M. (2010), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, Journal de la consultation « Souffrance au travail », op. cit., p. 3.

Un article du *Monde* daté du 25-26 juillet 2010 titrait : « Marie Pezé, l'experte de la maltraitance au travail, a été licenciée pour "inaptitude définitive". En 1997, cette psychologue avait créé la première consultation "souffrance au travail". » Le journaliste Bertrand Bissue indiquait que « la situation s'était dégradée après le départ, en 2009, d'une psychologue du travail, ce qui a soumis Marie Pezé à un surcroît de travail dans un établissement où le climat se tendait sous l'effet de restrictions budgétaires. À la fin de l'hiver dernier, elle a fait une rechute et pris un nouveau congé maladie de plusieurs semaines. Finalement, la médecine du travail l'a déclarée définitivement inapte à son poste, à la mi-juin. »

Les cas traités par Marie Pezé font le quotidien caché du monde du travail. Il arrive que les soignants subissent aussi le même sort, tant les dispositifs en place sont globaux et participent d'une logique sociétale de l'abandon des corps des travailleurs à la folie capitaliste.

La lignée d'un dualisme platonico-cartésien, désormais sans réel contre-pouvoir politique et syndical, n'a comme limite que sa propre morale, c'est-à-dire à peu près rien. Mis à part la distinction vis-à-vis des cadres assoiffés de primes annuelles avec lesquels nous aurons toujours des difficultés à être compréhensifs, les *planneurs* ne sont pas de méchants de service, mais des travailleurs pris eux-aussi dans des bureaucraties maltraitantes. Les livres et les films dénonçant les abus peuvent bien s'accumuler, soixante suicides chez France Télécom n'y ont rien fait, l'adaptabilité de l'être humain est sans fin.

Une toute autre histoire des corps va de William James à Lucrèce, en passant par Marx et Diderot. Nous verrons qu'elle a tendance à se coupler avec les découvertes sur les rapports du corps et du cerveau.

William James (1842-1910) va détourner le célèbre « *je pense donc je suis* », disons par un « *je ressens donc je pense* ».

Il constate d'abord, que selon l'idée qu'on se fait naturellement, nous percevons d'abord l'objet qui provoque les émotions et cette perception engendrerait dans l'âme une affection ou sentiment, qui serait l'émotion elle-même. Enfin, cette affection s'exprimerait dans le corps, en y déterminant des modifications organiques.⁸⁹⁵ Cette logique revient à ce qui a été vu d'un fonctionnement où c'est le cerveau qui a conscience et qui se sert du corps dont la seule utilité est d'exécuter les ordres « *venus d'en haut* ». James conforte ce sens commun avec des cas concrets : « Nous perdons notre fortune, nous sommes affligés, et nous pleurons ; nous rencontrons un ours, nous avons peur, et nous fuyons ; on nous insulte, nous nous fâchons, et nous frappons. »⁸⁹⁶ James avance une théorie physiologique de l'émotion bien différente :

⁸⁹⁵ JAMES W. (2016), *Précis de psychologie*, Saguenay, Québec, Ouvrage en consultation libre sur : <http://bibliotheque.uqac.ca/>, consulté le 16 octobre 2017, p. 434.

⁸⁹⁶ Ibidem.

Je prétends que cet ordre est inexact, que le fait de conscience représentatif n'est pas immédiatement suivi du fait de conscience affectif, que les manifestations corporelles s'interposent entre eux, que donc nous sommes affligés parce que nous pleurons, fâchés parce que nous frappons, effrayés parce que nous tremblons. Cet ordre, à mon avis, est beaucoup plus rationnel que l'ordre ordinaire, selon lequel nous pleurons, frappons ou tremblons parce que nous sommes affligés, fâchés ou effrayés, selon les cas. Si la perception n'engendrait pas d'états corporels, elle resterait une pure perception, pâle, décolorée et sans la moindre chaleur émotionnelle. Nous pourrions alors voir l'ours et juger que le mieux est de fuir, entendre l'insulte et juger qu'il convient de frapper : mais nous n'éprouverions ni frayeur ni colère, au sens où ces mots expriment une réalité psychologique.⁸⁹⁷

James, se défend d'être matérialiste⁸⁹⁸, pourtant il opère un renversement analogue à celui de Marx avec la conscience. Nous avons pu voir précédemment, qu'il est coutumier de considérer que la conscience est d'abord une affaire cérébrale, quand il démontre exactement le contraire : « *Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être mais inversement leur être social qui détermine leur conscience.* »⁸⁹⁹ Pour James, si un ours apparaît, la norme voudrait alors que notre conscience du danger commande à notre corps de prendre la poudre d'escampette. Alors que nous avons peur de l'ours parce que nous nous sauvons et non l'inverse. Le cerveau analyse les modifications corporelles (cardiaques, etc) provoquées par la vue de l'ours, et les attribue ensuite à une émotion déterminée, la peur. La représentation produit l'émotion par l'intermédiaire des processus organiques qu'elle déclenche. En faisant de l'émotion le résultat de la physiologie (je vois un ours, je tremble donc j'ai peur), James va non seulement à l'encontre du sens commun (je vois un ours, j'ai peur donc je tremble), mais donne une place au corps que la tradition platonico-cartésienne lui avait ôtée.

Lorsque James explique que « *toute la difficulté vient de ce que l'on s'entête à envisager les émotions comme autant d'êtres absolument individuels, à en faire des entités spirituelles, aussi éternelles, aussi sacrées que l'étaient les "espèces" immuables de l'ancienne biologie* »⁹⁰⁰, comment ne pas rapprocher ces propos de ceux de Diderot, lorsque dans *Le rêve d'Alembert*⁹⁰¹ il voit l'homme comme une chose qui ressent où la sensation serait un élément fondateur de la conscience de soi⁹⁰².

⁸⁹⁷ Ibidem.

⁸⁹⁸ Ibidem, p. 439.

⁸⁹⁹ MARX K. (2014), Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857), op. cit., p. 63.

⁹⁰⁰ JAMES W. (2016), *Précis de psychologie*, p. 433.

⁹⁰¹ DIDEROT D. (2010), *Œuvres philosophiques*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade.

⁹⁰² Nous suivons le développement que fait à propos de Diderot : DAGOGNET F. (2008), *Le corps*, p. 64-72.

Pour Diderot, en effet, notre sensibilité forme un réseau mais celui-ci est suspendu à un point (plus ou moins conscient) qui le tient. On peut alors assister à une double dissociation : ou bien le point absorbe ce réseau qui se ramifiait dans le corps réel, ou bien le même réseau s'affranchit de son attache et se relâche. Du fait de la perturbation de ce « corps intérieur », notre corps connaît, au moins dans sa représentation, ou bien la réduction extrême ou bien l'augmentation.⁹⁰³

Même si Diderot pathétise son discours, l'analogie de M^{elle} Lespinasse avec l'araignée a le mérite, en 1769, de proposer une autre explication physiologique que la fable métaphysique, en décrivant un corps qui joue un grand rôle dans la perception, où le système nerveux donne l'impression d'un corps pensant entier, tout et parties. Diderot libère culturellement le corps où ce cheval de Troie introduit l'idée révolutionnaire d'un pouvoir qui n'est pas centralisateur (le roi) mais fédérateur (les assemblées), moins unitaire que réticulée (réseau), et ainsi, annonciateur des réseaux actuels.

Notre démarche de rétroaction historique devra nous permettre de chercher à remonter par des voies alternatives à celles qui ont produit les phénomènes à l'œuvre aujourd'hui. Elle nous amène, par une philosophie de l'organisme humain préconisée par l'épicurisme, à Lucrèce.

Celui qui fût mis à l'honneur par les philosophes du XVIII^{ème}, élimine même le recours à une providence ou ce qui revient au même, à une quelconque finalité⁹⁰⁴ :

La vision n'existait pas avant la naissance de la lumière des yeux ni le discours avant la création de la langue, mais c'est bien plutôt la naissance de la langue qui a précédé de loin la parole, et les oreilles furent créées bien avant [840] que le son ne fût entendu, et enfin tous les membres ont existé, à mon avis, avant qu'on ne s'en servît. Ils n'ont donc pas pu se développer en vue de l'usage.⁹⁰⁵

Lucrèce ne voit les corps qu'au travers des nécessités biophysiques, car le vivant doit chercher et surtout trouver sa nourriture. Dans cette quête constante, ils perdent des « effluves » d'où l'importance pour lui de la sueur, des odeurs et de tout ce qui s'échappe de l'enceinte corporelle.

Avec des arguments similaires, Lucrèce rend compte aussi bien du sommeil que de la génération, aussi bien des maladies que de la fatigue. Et il rejette toute théorie philosophique ou métaphysique car pour lui, l'âme et le corps ne font qu'un.

Pour le dire autrement, l'un suffit (le corps) à rendre compte de l'autre (l'âme) :

⁹⁰³ Nous reprenons à ce propos les termes de DAGOGNET F. (2008), *Le corps*, op. cit., p. 64.

⁹⁰⁴ Nous suivons le développement que fait à propos de Lucrèce : DAGOGNET F. (2008), *Le corps*, p. 35-46.

⁹⁰⁵ LUCRECE (2010), *La Nature des choses, IV*, Dans *Les Épicuriens*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade, p. 419-420.

C'est pourquoi, lorsque le corps est mort, il te faut bien avouer qu'elle est morte aussi l'âme, déchirée dans tout le corps. [880] Car joindre le mortel à l'éternel, et penser qu'ils éprouvent des sentiments communs et agissent l'un sur l'autre, c'est folie. Que peut-on imaginer de plus opposé, de plus éloigné, et de plus discordant, que du mortel joint à quelque chose d'éternel et de pérenne, [805] supportant ensemble de cruelles tempêtes ?⁹⁰⁶

Par ses propos, Lucrèce en grandit le corps qui seul existant serait capable d'assumer les fonctions les plus éminentes. En conséquence, il écarte les hypothèses du dualisme et celle de la réincarnation des âmes qui s'immisceraient dans des corps jeunes et malléables :

Enfin, penser qu'aux unions de Vénus et aux délivrances des bêtes les âmes soient proposées est évidemment risible, comme de croire qu'immortelles elles attendent des corps mortels en nombre innombrables, qu'elles luttent en grande hâte, [780] entre elles, à qui s'insinuera la première et sera la plus forte.⁹⁰⁷

Lucrèce se refuse donc à emprunter tout autant la voie moniste de l'harmonie car il entend matérialiser l'âme, l'incarner en quelque sorte, lui donner un siège au lieu de la dissoudre ou de la regarder comme un effet du corporel. Mais la complète identification n'empêche pas la différence. Lucrèce voit un esprit décisionnaire, un *animus* (ou l'âme de l'âme) formé d'atomes variés et mêlés entre eux, qui se loge au milieu de la poitrine comme un troisième territoire physiologique. L'*anima* tient davantage de l'air, du vent et de la chaleur et Lucrèce constate que du corps mort, quand son « esprit » l'a quitté, on ne note pas le moindre écart à la balance :

Donc, nécessairement, l'âme dans sa totalité est constituée de semences très petites, entrelacées qu'elle est avec les veines, les viscères et les nerfs, puisque, quand de tout le corps elle s'est entière retirée, pourtant la ligne de pourtour des membres [220] se présente inchangée, et qu'il ne manque rien au poids.

Ainsi en est-il du parfum de Bacchus quand il s'est évanoui, ou de l'esprit d'un onguent suave quand il s'est dissipé dans les airs, ou d'une saveur quand elle s'est retirée d'un corps. À nos yeux pourtant la chose ne paraît en rien plus petite [225] qu'avant, et rien ne semble manquer à son poids ; de toute évidence c'est parce que ce sont des semences multiples et ténues qui constituent les saveurs et l'odeur dans tout le corps des choses.⁹⁰⁸

Lucrèce se demande comment se représenter le corps ? Le dedans enferme le plus ténu et du fait même le plus sensible, alors qu'au-dehors s'accumulerait le lourd, le protecteur. L'épiderme ne doit-il pas ralentir ou retenir ce qui tend à fuir, en même temps qu'il empêche l'entrée violente de l'extérieur ? Entre le très le vif d'un côté, et le plus passif, le plus lent de

⁹⁰⁶ LUCRECE (2010), *La Nature des choses, III*, Dans *Les Épicuriens*, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade, p. 379.

⁹⁰⁷ Ibidem, p. 378.

⁹⁰⁸ Ibidem, p. 358.

l'autre, s'interpose l'*anima*, parente du vent, capable d'assurer les échanges dans un sens ou dans l'autre. Lucrèce propose d'ailleurs une analogie pour mieux comprendre les liens entre les 3 éléments :

Car on sait bien que le vent, ténu et de matière subtile, pousse et fait avancer l'énorme masse d'un énorme navire, et qu'une seule suffit à la diriger, quel que soit l'élan de sa course, et pour le faire virer, un seul gouvernail.

[905] Et par l'effet des poulies et de grues, une machine déplace beaucoup d'objets de grand poids, et les soulève au prix d'un effort léger.⁹⁰⁹

Il découle de ces enchaînements en faveur du corps, subtil et à l'affût, qu'il ne se trompe jamais.

Lucrèce nous propose ainsi un point très important pour notre thèse :

Que doit-on tenir de plus digne de foi que les sens ? Ou bien une raison née des sens aura-t-elle la force de parler contre eux, elle qui est née tout entière des sens ? [485] Car si les sens ne sont pas véridiques, la raison aussi est fausse, toute entière.

Est-ce que les oreilles pourront réfuter les yeux, le toucher les oreilles ? Allons plus loin : est-ce que le goût dans la bouche convaincra d'erreur le toucher ? Sont-ce les narines qui le confondrons, ou les yeux qui l'emporteront.

Non, il n'en est pas ainsi, je pense. Car, à chacun, séparément, un domaine [490] est réparti en propre, chacun a sa propre force ; en conséquence le mou, le froid et le chaud, nécessairement, appartiennent à un sens particulier, et c'est à un sens particulier de percevoir les diverses couleurs, et de voir tout ce qui est attaché aux couleurs.⁹¹⁰

Le corps, par les sens, retentit aux moindres signes et nous alerte toujours fidèlement. Il ne nous communique que les informations qui nous conviennent. Ainsi, rien n'échappe à notre sensibilité.

À ce point de notre réflexion, nous avons vu que la « lignée métaphysique » nourrit une séparation du corps et de l'esprit au profit d'une rationalité désincarnée. Il était ainsi nécessaire de reprendre l'histoire en la remontant en matérialiste. Si les deux logiques ne sont évidemment pas contraires, il s'agissait de reprendre par la physiologie, l'ours de James à l'araignée de M^{lle} Lespinasse jusqu'au vaisseau de Lucrèce, corps emporté par le souffle de l'âme et conduit par l'esprit. Autrement dit, si nous avons compris comment on rend le corps muet avec « je pense donc je suis », nous savons qu'il peut parler par « *je ressens donc je pense* ».

Pour en venir aux situations qui peuvent être vécues aujourd'hui, il y a eu et il y a de par le monde et en France, malgré l'illusion des classes moyennes, encore beaucoup de travailleurs

⁹⁰⁹ LUCRECE (2010), *La Nature des choses*, IV, p. 421-422.

⁹¹⁰ Ibidem, p. 407.

à la chaîne, ceux que Marx nomme les prolétaires parce qu'ils appartiennent à la longue lignée – *proles* dans le droit romain – de ceux qui ne possèdent que leur force de travail, leur propre corps et sont dépourvus de tout pouvoir social.⁹¹¹

Dans notre monde du travail où la référence à l'horloge tend à s'affaiblir pour l'idée de projet, la notion de prolétariat n'a rien perdu de sa signification quand les travailleurs ne possèdent rien qui ne soit détenu à des taux d'usurier et qu'ils n'ont même plus à vendre leur force de travail, quand c'est une disponibilité qu'on exige d'eux, comme des domestiques par le passé.

L'individuation libérale et numérisée a eu pour effet de déliter la plupart des formes collectives qui s'étaient mises en place depuis l'industrialisation du XIX^{ème} siècle. Pour cet autre rapport des corps et des esprits à la domination, une analyse marxiste des corps⁹¹² va nous aider à nous diriger vers une autre conception de l'émotion et de la perception qui sera également alimentée par les neurosciences. En effet, « *contrairement à certaines idées reçues, Marx appartient bien aux philosophes qui font du corps un enjeu fondamental : son matérialisme est un matérialisme de la pratique et la pratique ne peut être pensée de façon non idéaliste sans qu'un rôle déterminant revienne au corps.* »⁹¹³

L'idée simpliste selon laquelle les anciens vendaient leur corps et les modernes louraient leur esprit, ne tient pas quand Marx dans ses *Thèses sur Feuerbach*, oppose que c'est dans la pratique elle-même que se rencontre et se constitue une activité objective, une réalité effective (Thèse I et II). Il soutient qu'il faut penser à partir de la pratique en vue de dissoudre les faux mystères dans lesquels la philosophie classique se débat (Thèse VIII). Les auteurs de l'article cité mettent en avant un élément très important :

Tout comme dans le pragmatisme américain, la critique de l'opposition de l'idéalisme et du matérialisme passe non seulement par la réfutation du dualisme de la conscience et du monde, mais aussi la récusation des oppositions du Je et du Tu, de l'esprit et du corps. Marx souligne que « l'essence humaine » se définit dans « l'ensemble des rapports sociaux » et non pas dans un « individu humain abstrait isolé » (Thèse VI).

Contrairement aux idéalistes de la métaphysique, Marx soutient que la sensibilité pratique doit être comprise comme une activité sensible et non comme séparée du corps (Thèse V). Nous retrouvons ce qui a pu être dit par Diderot quand le corps sensible n'est un instrument d'action mis en œuvre et contrôlé par le cerveau, mais bien à l'origine du dynamisme et de l'action. Nous voyons que le terme de « pratique » ne correspond pas à ce qui peut être entendu par

⁹¹¹ GARO I. (2012), *Marx et l'invention historique*, op. cit., p. 50-52.

⁹¹² HABER S., RENAULT E. (2007), « Une analyse marxiste des corps ? », dans *Actuel Marx*, 2007/1, n°41, p. 14-21.

⁹¹³ Ibidem, p. 14.

ailleurs et notamment dans les entreprises sous forme de « bonnes pratiques », qui ne sont pas moins qu'une autre forme des « recettes ». C'est pour cette raison que le concept de « pratique » chez Marx mérite d'être précisé constamment. Nous reprenons ce qu'en disent Haber et Renault dans *Une analyse marxiste des corps* : la pratique est déploiement de plans d'actions formulés (sous forme de projets ou de délibération) ou tacitement possédés au titre de manières de faire incorporés, mais aussi le dynamisme même de l'agir qui irrigue les plans d'actions, parfois en conduisant à l'accomplissement de l'action, parfois en faisant plutôt échec à sa bonne exécution, voire en la soustrayant au contrôle de la subjectivité.⁹¹⁴

Pour Marx les solutions des problèmes théoriques sont à chercher dans une théorie de la centralité de la pratique (Thèse VIII) entendue comme activité sensible dont le corps constitue l'un des foyers principaux en termes de « forces » et de « besoins ».

Dans les *Manuscrits de 1844* nous retrouvons un certain naturalisme chez Marx, peut-être naïf, mais il n'a que 26 ans ! En tous cas, la force de son propos est remarquable pour faire exister le corps et le sensible ravalé par la tradition au rang de quantité négligeable qu'on peut maltraiter à souhait :

Dire que l'homme est un être en chair et en os, doué de forces naturelles, vivant, réel, sensible, objectif, c'est-à-dire qu'il a pour objet de son être, de la manifestation de sa vie, des objets réels, sensibles, et qu'il ne peut manifester sa vie qu'en des objets réels, sensibles. (...) Dès que j'ai un objet, cet objet m'a pour objet. Mais un être non objectif, c'est un être non réel, non sensible, mais seulement pensé, c'est-à-dire seulement imaginé, un être d'abstraction. Être matériellement sensible, c'est-à-dire réel, c'est être objet des sens, objet matériellement sensible ; c'est donc avoir en dehors de soi des objets sensibles, des objets de ses sens. Être matériellement sensible signifie souffrir.

L'homme, en tant qu'être objectif sensible, est donc un être qui souffre, et, comme il est un être qui ressent sa souffrance, il est un être passionné. La passion est la force essentielle de l'homme qui tend énergiquement vers son objet.⁹¹⁵

En poursuivant notre chemin de connaissance, nous pouvons maintenant comprendre le corps à la fois comme ce qui permet d'agir sur le monde et à l'origine de notre rapport pratique avec le monde.

À l'opposé d'un auteur comme Wittgenstein⁹¹⁶, Marx porte l'idée selon laquelle la solution des problèmes théoriques suppose une transformation des situations sociales problématiques (Thèse 9). En effet, la pratique n'est pas seulement définie par des normes

⁹¹⁴ Ibidem, p. 15-16.

⁹¹⁵ MARX K. (1996), *Manuscrits de 1844*, op. cit., p. 170-172.

⁹¹⁶ Cette affirmation s'appuie essentiellement sur HABER S., RENAULT E. (2007), « Une analyse marxiste des corps ? », op. cit., p. 16.

sociales ou des principes d'efficacité, mais aussi par un dynamisme corporel, car c'est en premier lieu la motricité du corps propre qui fait apparaître un monde, qui l'organise. Nous trouvons là les bases d'un matérialisme comme pensée de l'action incarnée et située.

Dans toutes les analyses du chapitre VIII du livre I du Capital, le corps apparaît tout à la fois comme ce qui est exclu du droit, puisque les salariés contractent en tant que volontés libres désincarnées, et comme ce qui pourtant compte le plus pour les individus : ce qui les conduit non pas seulement à résister, mais aussi à s'organiser politiquement. Cependant, bien loin d'identifier le corps à un impensé du droit libéral, ces analyses montrent plutôt que le corps s'inscrit en lui comme une revendication subversive : les ouvriers ne pouvant pas être réduits à des volontés sans corps, les clauses implicites du contrat salarial définissent l'aporie fondamentale de la conception libérale du travail. (...) Plus généralement, les analyses du chapitre VIII (effets de la transformation de la manufacture en grande industrie), des chapitres XVIII et XIX (conséquences du salaire au temps et aux pièces), du chapitre XXIII (formes concrètes d'existence d'une surpopulation relative), participent [d'une] critique du capitalisme qui, lors même qu'elle explicite les contradictions structurelles d'un mode de production, s'efforce toujours de repartir des « conditions de vie » de la classe ouvrière. La critique du capitalisme est chez Marx une critique par les effets, et notamment, par les effets produits sur les corps.⁹¹⁷

Nous pouvons noter au passage la différence entre le Marx des *Manuscrits de 44* qui énonce le principe qu'être matériellement sensible signifie souffrir, et celui du *Capital* par des analyses documentées et une méthode éprouvée, qui nous dit comment par une critique des effets, il pense les rapports sociaux par les effets sur les corps.

Fondamentalement, au XIX^{ème} siècle, comme au XX^{ème} et au XXI^{ème}, nous savons par là qu'une institution sociale est mauvaise quand les corps sont malmenés et quand les puissances expressives et créatives des travailleurs sont systématiquement instrumentalisées et commanditées de l'extérieur. C'est le cas aujourd'hui et les travailleurs sont malades, même si tout le soin nécessaire doit être fait pour soigner, c'est surtout les institutions sociales qu'il faut guérir.

Nous aurions pu terminer ici ce travail sur le corps. Cependant « *d'étonnantes convergences* »⁹¹⁸ se font jour, et nous prenons le risque de poursuivre plus loin, en *philosophe impressionniste*, la féerie des couleurs que le corps des travailleurs mérite. Pour ce faire, vertige

⁹¹⁷ HABER S., RENAULT E. (2007), « Une analyse marxiste des corps ? », p. 22-23.

⁹¹⁸ Reprise du terme dans SCHWARTZ Y. (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail et activité humaine, p. 642-646.

de la pluridisciplinarité, nous allons en passer par trois aplats successifs : émotions, perception et neurosciences.

Le premier travail va s'ancrer dans la *Théorie des émotions*⁹¹⁹ de Vygotski ? En fait pas tout à fait, car malgré nos efforts répétés, nous le disons humblement, nous n'avons pas pu trouver ce que le titre semblait annoncer, et seulement une critique de Lange et James. Par contre, la longue introduction de Nicolas Zavialoff avait été une lecture importante au moment du projet de thèse en 2015, et nous l'avions réétudié stylo en main, après une première lecture en 1998 à sa sortie en librairie. En effet, elle ne reprend pas seulement ce texte de Vygotski, mais d'autres comme *Pensée & langage*, et elle fait aussi référence à Bakhtine, Luria et Léontiev sur ce sujet de l'activité sensible. Dès les premières lignes de son introduction, il se pose la question : « *quel est le rôle des sentiments par rapports aux connaissances ?* » (5). Ainsi, nous nous rappellerons l'ours de James quand Zavialoff cite Montaigne dans les *Essais à propos de la colère* : « *Nostre main ne la guide pas, c'est elle qui guide nostre main.* » Bien sûr, il a suffisamment été fait appel à Vygotski dans notre thèse pour ne pas être étonnés le moins du monde qu'il fasse intervenir les sentiments vécus dans le cadre d'une organisation sociale donnée, sans se limiter au niveau de la mémoire ni de l'expérience passée (10), en n'acceptant pas l'idée d'un sentiment du plaisir et de la douleur purement interne, générée de façon autonome. (12) Il semble plutôt important de dire que les émotions sont davantage instruments que fin en soi, que l'interprétation des signes qui accompagnent leur manifestation, se ferait au bénéfice d'une transformation, d'un développement du sujet connaissant, comprenant, et de l'organisation à laquelle il appartient. (15) Plus loin dans ce texte, l'auteur le dit autrement :

*On ne communique pas une émotion de façon isolée des processus de la compréhension et de la transformation du monde où surviennent ces situations provocatrices : Vygotski, supputant toute la complexité des rapports existant entre le sujet et le milieu, l'organisme et l'activité psychique, n'en insiste pas moins sur l'unité du cognitif et de l'émotif. Et c'est précisément sur les notions de compréhension « intellectuelle », de jugement et d'évaluation que porte la discussion dans *Théorie des émotions*. (48)*

Vygotski, Luria et Bakhtine sont préoccupés par la nécessité d'expliquer les processus naturels, et c'est la raison pour laquelle Vygotski dans *Théorie des émotions* insiste particulièrement sur l'aspect neurobiologique des émotions.

Nous ferons une courte parenthèse dans l'introduction de Zavialoff, pour signaler l'extraordinaire ouvrage de Luria *L'homme dont le monde volait en éclat*⁹²⁰. D'ailleurs là aussi,

⁹¹⁹ VYGOTSKI L. (1998), *Théorie des émotions*, Étude historico-psychologique, op.cit.

⁹²⁰ LURIA A. (1995), *L'homme dont le monde volait en éclat*, Paris, Éditions du Seuil, coll. La couleur des idées.

ce n'est pas le texte du titre qui nous intéresse, mais « Une prodigieuse mémoire ». Ce petit essai rend compte de trente ans de suivi d'un homme qui avait une mémoire fabuleuse en retenant sans la moindre difficulté des noms, des chiffres, des séries sans liens entre les données, et ce sur des périodes très longues. En réponse à l'équipe de Luria, Veniamin avait déclaré qu'il continuait de voir la liste, le tableau noir ou la feuille de papier et qu'il n'avait qu'à la lire.⁹²¹ En fait, le fonctionnement était plus complexe et Veniamin avait une sensibilité « synesthétique » complexe où chaque son ou image faisait apparaître une couleur (le compositeur russe Skriabine avait aussi cette particularité). Il avait ainsi dit de la voix de Vygotski qu'elle était jaune et friable, de celle d'Eisenstein d'une flamme avec des nervures.⁹²² Mais Veniamin ne se bornait pas à convertir les données en images. Chaque mot lui laissait encore une sorte d'information complémentaire sous forme de sensations synesthétiques (visuelles, gustative, tactiles) produites soit par le son, soit par la représentation graphique du mot.⁹²³

Pour en revenir au texte de Zavalloff, sa conclusion stimulante nous fait voir que le tumulte des émotions dans chaque individu ne fonctionne pas à vide mais dans un rapport au jalonnement du temps historique toujours repensé, enrichi, renouvelé justement par la mémoire dont il vient d'être question. (83) Cette créativité, cette imagination, cette association du cognitif et de l'émotif, Vygotski l'entrevoit globalement dans les fonctions supérieures et dépendre de la structure et du contenu mémoriel. Zavalloff a cette formule qui va comme un gant à l'expérience narrée par *Un corps d'expérience* et à notre vision de l'expérience au travail en général : « L'animal humain sent qu'il sait et sait qu'il sent ». (84) Émanation du vivant, il met le vivant face à lui-même par la relation complexe de son corps et de sa conscience :

La culture est une condition de l'aventure du vivant. Elle dédouble le temps, vécu par le corps et ses désirs dans l'immédiateté, et inscrit la trace du sujet dans ce temps construit et reconstruit. Les êtres pensants existent dans et par le temps dont la mesure correspond à une certaine évaluation, une certaine sensibilité d'un état de matière fortuitement exprimé. (84)

Ce désir n'est pas qu'une sensibilité animale, car, par sa fonctionnalité, il est conjoint à son prolongement et à son développement sous forme de sensibilité culturelle. Ainsi la rencontre des corps biologiques et socialisés est cette interface où s'inscrit la présence de l'individu au monde : un « sentiment de soi » au travers des changements et des ruptures.

⁹²¹ Ibidem, p. 207.

⁹²² Ibidem, p. 210.

⁹²³ Ibidem, p. 219.

L'accent mis dans *Théorie des émotions* sur le rôle des sentiments participe de cette confrontation entre nature et culture. (85)

Ces dernières pages nous amènent bien sûr à nous questionner sur la perception. Une première remarque consiste à noter que le verbe percevoir est un processus et le résultat d'un processus. En tant que processus, la perception est une activité, mais en tant que résultat, elle sera plutôt un état. La perception impliquera donc des activités perceptives comme observer, scruter, examiner, écouter, toucher, etc. Mais elle implique aussi un état perceptif, une expérience, comme voir ou entendre :

*La distinction se manifeste notamment dans le fait que certains adverbes conviennent mieux aux verbes d'activité perceptive qu'à ceux d'expérience perceptive. Par exemple, on peut écouter attentivement une mélodie, mais on ne peut pas l'entendre attentivement. On peut observer une personne de la tête aux pieds, mais on dirait moins facilement qu'on la voit de la tête aux pieds, ou alors dans un sens différent.*⁹²⁴

Nous voyons ainsi que les notions associées d'activité et d'expérience, les dimensions actives et corporelles, impliquent que « *la perception, c'est engager son corps dans une activité spécifique qui définit au moins en partie les différentes modalités sensorielles (voir, toucher, entendre, etc.) par lesquelles nous entrons en relation avec le monde. (...) C'est un état conscient, dans lequel le sujet est au moins en partie réceptif, et qui constitue une source de connaissance du monde.* »⁹²⁵

Georges Vigarello dans son *Histoire de la perception du corps*⁹²⁶ suggère une perception comme dialogue à l'intérieur du « moi », où l'individu n'est plus simplement traversé par une matière qui résiste, selon la vieille dualité classique d'un corps demeuré « terre » ou « chair », mais par une intelligence consonante ou opposante, aidante ou contrariante, avec laquelle s'invente une relation inédite. Ce dialogue intérieur toujours inachevé, est un lieu de faille, sous-entend une être de manque, « *une existence subissant quelque inexorable distance avec elle-même* »⁹²⁷, où le corps en devient une des composantes qui fait exister les sens internes comme autant de données mentales avec lesquelles chacun est inévitablement conduit à composer : « Telle est bien l'invention de notre modernité. Tel est bien le contenu toujours renouvelé, insensiblement approfondi, donné au "sentiment de soi". »⁹²⁸ Nous voyons tous les jours s'inventer des ressorts inédits pour intensifier le jeu des sensations, aiguïser la présence

⁹²⁴ DOKIC J. (2009), *Qu'est-ce que la perception ?* Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Chemins philosophiques, p. 9.

⁹²⁵ Ibidem, p. 9-10.

⁹²⁶ VIGARELLO G. (2014), *Le sentiment de soi, Histoire de la perception du corps*, Paris, Éditions du Seuil, coll. L'univers historique.

⁹²⁷ Ibidem, p. 205.

⁹²⁸ Ibidem, p. 206.

du sentiment de soi comme jamais dans l'histoire de notre espèce. L'enjeu n'est donc plus de seulement de se confronter aux pratiques quotidiennes ainsi qu'une tradition littéraire en a assuré la permanence (avec Michel de Certeau par exemple) : « *Des techniques se créent, des procédés se diffusent, confrontant le corps à un défi de sensibilité. (...) L'enjeu est [aussi] d'envisager des négociations nouvelles avec un corps que nombre de recherches montrent débordant de logique et d'intelligences souterraines.* »⁹²⁹

Cette dernière ouverture, nous renvoie au vaste domaine des neurosciences. Il semble que les recherches sur le cerveau ne viennent pas systématiquement contredire le savoir accumulé. Les rencontres entre neurosciences et disciplines traditionnelles participent, pour reprendre les termes du psychanalyste Gérard Pommier, à donner une idée plus précise de ce qu'est un sujet, mais aussi de ce corps dont nous sommes si conflictuellement les curieux locataires.⁹³⁰

Ces « étonnantes convergences » amènent également Yves Schwartz à noter les surprises du rapport actif de l'organisme au milieu dont on pouvait penser qu'il ne pouvait s'épanouir qu'hors des contraintes réductrices du laboratoire. Et d'ajouter⁹³¹ :

*... les thèses essentielles de Le sens du mouvement*⁹³² [d'Alain Berthoz] justifient a posteriori les audaces philosophiques célèbres de Canguilhem dans *Le vivant et son milieu* : « *le milieu dont l'organisme dépend est structuré, organisé par l'organisme lui-même. (...) Le milieu propre de l'homme c'est le monde de sa perception, c'est-à-dire le champ de son expérience pragmatique où ses actions, orientées et réglées par les valeurs immanentes aux tendances, découpent des objets qualifiés, les situent les uns par rapport aux autres et tous par rapport à lui.* »⁹³³

Prenant appui sur la convergence notée par Yves Schwartz, nous ne pouvons que terminer avec enthousiasme dans les pas de Berthoz par son adresse directe au travailleur, analyste et syndicaliste que nous sommes :

*Nous devons montrer la complexité, mais devons l'expliquer en termes simples ! Voilà le défi. Lecteur, il faut que nous fassions chacun une partie du chemin ! Je vais essayer d'être simple, mais il faut me lire en cherchant la complexité et, dans les raccourcis que je prendrai, admettre que chaque arbre cache une forêt.*⁹³⁴

Comment ne pas avoir envie de tout lâcher, et sous son impulsion, anticiper, deviner, parier sur le comportement pour lequel il faudra constituer « une théorie de l'esprit » ? En

⁹²⁹ Ibidem, p. 222-223.

⁹³⁰ POMMIER G. (2004), *Comment les neurosciences démontrent la psychanalyse*, Paris, Flammarion, coll. Champs essais, P. 18.

⁹³¹ SCHWARTZ Y. (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, op. cit., p. 644.

⁹³² BERTHOZ A. (1997), *Le sens du mouvement*, Paris, Odile Jacob, coll. Sciences.

⁹³³ CANGUILHEM G. (1965), *La connaissance de la vie*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Bibliothèque des textes philosophiques, p. 152.

⁹³⁴ BERTHOZ A. (1997), *Le sens du mouvement*, op. cit., p. 9.

attendant, il nous propose de deviner quelles peuvent être les esquives de cette proie en fonction du contexte, car le cerveau est avant tout une machine biologique à aller vite en anticipant. (10)

Nous sommes saisis par ce tutoiement rare dans un livre scientifique : « je demanderai au lecteur un effort particulier pour s'intéresser avec moi à un aspect fondamental des relations entre perception et action : les propriétés mécaniques des masses corporelles. » (12) Et, quand pour cela, il propose de comparer le cerveau à un simulateur biologique, c'est pour le différencier immédiatement d'un simulateur de vol. Nous ajoutons dans la foulée, de toutes les machines qui s'attribuent pompeusement ce qualificatif, jusqu' à cette aberration récente de la « réalité augmentée ». Berthoz arrête-là cette comparaison abusive quand le cerveau, qui a un besoin existentiel de créer, est un simulateur inventif, qui fait des prédictions sur les événements à venir et fonctionne aussi comme un *émulateur* de réalité. (12-13)

À la ligne d'après, le Professeur au Collège de France demande à faire une remarque « *avant de larguer les amarres* ». Et quand il nous dit que son outil scientifique sera la physiologie, mais une physiologie nécessairement multidisciplinaire, puisqu'elle concerne à la fois la structure et la fonction, nous sommes prêts à convoquer toutes les sciences du travail et l'ergologie en particulier, mais aussi tous les matins, et les jours et les nuits passées sur notre chemin de connaissance. (13) Quand pour finir cette introduction décidément originale, il poursuit dans ce sens en renvoyant aux combats d'arrière-garde la dissociation entre l'âme et le corps, c'est pour en appeler à une fructueuse et irréversible coopération entre psychiatres, neuropsychologues, philosophes, psychologues et neurobiologistes. Nous sommes, quant à nous, définitivement acquis à la haute mer quand il demande : « *le plaisir n'est-il pas l'aiguillon de toute connaissance ?* » (14)

La première grande idée de cet ouvrage est donc que la perception est une action simulée, et pas seulement une interprétation des messages sensoriels : « *elle [la perception] est contrainte par l'action, elle est simulation interne de l'action, elle est jugement et prise de décision, elle est anticipation des conséquences de l'action.* » (15)

Il cite Pierre Janet qui a suggéré que l'acte perceptif était aussi prédictif :

L'acte qui est déclenché par la stimulation initiale ne s'adapte pas seulement à cette stimulation, mais à toutes les autres que l'objet provoquera successivement, il s'adapte à des stimulations qui n'existent pas encore, mais qui ne surviendront que plus tard grâce à l'acte lui-même. Cette adaptation à un ensemble de stimulations futures et simplement possibles caractérise les conduites perceptives. (16)

Berthoz est critique de la vie contemplative conçue comme supérieure à l'action par Platon, tout autant que d'un empirisme qui considère que c'est par la seule perception que la connaissance est acquise. Ce qui manque, c'est une action directe de l'organisme sur les récepteurs, mais « *il manque surtout de concevoir le cerveau comme un répertoire de schèmes*

sensori-moteurs qui sont autant d'actes possibles et qui organisent la perception avant même que les stimuli sensoriels ne soient traités. » (26) Ces schèmes, qui permettent donc de simuler l'action réalisée ou pas, ont ceci de particulier qu'il faut le même temps pour effectuer mentalement une tâche motrice que pour l'exécuter réellement. (38) C'est dire, que le constat souvent fait en sciences du travail, du ralentissement de l'action par les préoccupations du travailleur, trouve là une vérification scientifique qui montre que le corps n'est pas seulement soumis à l'action réalisée.

Toujours dans le but de mieux percevoir à jour ce qu'est la perception, lorsque Berthoz démontre l'anticipation à l'œuvre constamment (94-96) : on perçoit le sol au bout de la canne et non pas au creux de la main qui tient le pommeau où s'exerce le retour d'effort ; lorsque qu'on approche une main de ma joue, je sens la main sur la joue avant même que celle-ci ne me touche réellement. Le lien est flagrant avec l'entretien que nous avons eu avec Daniel Faïta en novembre 2016, relaté dans la *Revue des questions*. Le monteur disait : « *Dans ce métier, il faut avoir les yeux au bout des doigts.* » (p. 82). Une expression qui trouve une résonance particulière lorsqu'elle placée dans ce contexte scientifique.

Quand le sens commun ou les consignes de sécurité au travail, nous commandent de regarder où on met les pieds pour éviter de tomber, l'assertion de Berthoz « *nous nous dirigeons vers l'endroit que nous regardons et non pas le contraire* » (201) mériterait de nous inciter à revisiter la notion même du rapport que nous croyons avoir avec notre environnement, notre milieu de travail.

Notre lecteur a certainement compris depuis longtemps que notre effort vise, du titre à la dernière ligne de notre travail, à libérer le travailleur de l'emprise qui l'ampute d'une partie de ses ressources, mais aussi d'un intérêt pour l'activité de travail et plus généralement pour le travail, la société, de trouver des solutions à des impasses en matière de santé au travail, et ceci bien différemment des faibles dispositifs de régulation qui répondent à ce terme, à la qualité de la vie en général. On dit « *c'est toujours mieux en le disant* », et effectivement cet adage se vérifie. La libération du corps du travailleur dans la scène du travail pourrait bien être le pivot d'un espoir de sortir d'une certaine désespérance qui semble globalement habiter les milieux de travail.

Comment ne pas terminer ce passage par la réalité vécue au travail, pour donner du corps au corps ?

Cela se passait dans mon ancien lieu de travail il y a plusieurs années. Je savais que depuis des mois, les collègues agents d'exploitation étaient en grève contre un certain nombre de mesures qui restreignaient, tout autant leur pouvoir d'agir, que des éléments de rémunération. Ainsi, des messages informaient de temps en temps sur les mouvements de grève de ces ouvriers

qui étaient parmi les plus bas salaires de l'entreprise, et d'astreinte pour assurer le service public de la distribution d'énergie. Il n'était pas difficile de comprendre, qu'ici comme ailleurs, des *planneurs* dans des bureaux anonymes, attaquaient régulièrement ces proies faciles du loin de leur tableau Excel, pour rogner sur les primes, les véhicules, les remboursements de repas en astreinte, etc. Je savais que quelques cadres de haut vol faisaient tirer des snipers, à partir des fenêtres sur ceux qui étaient dehors, comme dans un jeu vidéo, et bénéficieraient au final d'une prime de résultat qui représenterait le transfert d'une petite somme régulière pour beaucoup, vers un joli bouquet en *one shot*. Je savais que tout cela ne laissait pas de trace, ni les balles tirées, ni les impacts sur le moral des troupes des valeureux qui arpentaient le terrain. Une longue pratique du changement dans la discrétion séparait très efficacement la décision, la mise en œuvre, le résultat, les conséquences. Cependant, à Avignon et à Carpentras principalement, nos collègues ne l'entendaient pas de cette oreille. Un jour, ils sont venus à quelques dizaines avec des drapeaux rouges, leurs camions bleus et les échelles sur le toit. Une fois, deux fois, et la troisième fois on entendait de la musique au loin par des haut-parleurs nasillards, l'odeur à midi d'un barbecue, les éclats de voix, des pétards un peu ici ou là, comme un goût d'avant. Mais en terre de communication feutrée et de propos à voix basse, la chose dénotait bien plus. Dans les longs couloirs à l'intérieur du site, chaque fois, cette présence de quelques heures avait une forte influence sur le mouvement des personnes, les regards qui se voulaient un peu inquiets, les échanges plus brefs et précis. Ils avaient choisi la méthode perlée qui consiste en quelques heures de grève ici et là. J'avais quelques connaissances, évidemment parmi les plus anciens. Lorsque je suis descendu la première fois pour les voir sous le préau du garage à vélo où ils se tenaient tous, j'ai été très étonné de découvrir autant de jeunes gens et leur détermination tout à fait comparable à ce que j'avais connu à leur âge. C'était rafraîchissant de voir des travailleurs se mettre debout dehors, et dire non ! Une fois ou deux, j'avais dit à l'ami Philippe, quel dommage que vous fassiez cela ici et pas ailleurs. Car si avec vos bleus de travail, vos gueules mal rasées, vos peaux burinées par le Mistral et tannées par le soleil, vous alliez à la direction régionale : quel effet formidable cela ferait. Au lieu d'apparaître une poignée sur ce grand parking, votre déambulation dans les couloirs étroits du quatrième étage multiplierait par mille votre nombre. J'avais pris des précautions oratoires pour dire à quelques autres jeunes, que ceux qui prennent les décisions contre lesquelles ils s'élevaient, n'avaient aucune idée des conséquences, ni des figures qui en pâtissaient, ni de la rugosité de leurs vêtements, de leur manière de parler, de leur regard franc et de leur poignée de main solide qui s'enfonce dans le coude jusqu'à l'épaule. Je leur avais dit aussi qu'il y avait aussi les odeurs du dehors, et c'est surtout là que j'avais pris un peu de temps, avec l'espoir de me faire comprendre. Quand on travaille dehors, on se sert de son corps, on transpire, et cette odeur-là avait disparue. Je leur

avais dit qu'on peut fermer les yeux, ne pas entendre, couvrir sa peau de vêtements légers et se serrer le cou avec une cravate hermétique. Le travail du dehors a une odeur à laquelle ils ne font pas attention, mais qui rapportée dans un autre lieu, au centre-ville à Aix-en-Provence, dans les beaux quartiers, ferait un tabac. Elle resterait longtemps après leur départ parce qu'on ne peut pas ouvrir les fenêtres de ces cubes de verre. Je leur avais dit, allez là-bas, montez là-haut, imposez votre présence et regardez ce qui se passera. Regardez bien parce que ça va être spectaculaire pour eux et inoubliable pour vous. Marchez lentement, tournez dans ce labyrinthe aussi longtemps qu'il ne passe rien, mais ça viendra vite. Des intrépides viendront vous barrer le chemin pour faire les héros. Les naïfs ne manquent pas dans ces lieux. Une fois suffira certainement pour changer de ton dans les négociations. Mais je crois qu'ils ne m'entendaient plus vraiment depuis un moment. Je parlais tout seul dans ma tête. Je me parlais à moi-même et ma venue, mon sourire, mon intention de leur dire mon soutien leur suffisait bien pour le moment. Tout ce que je disais, il le comprenait mais c'était trop loin, trop tard pour agir, trop tôt pour penser.

Des années plus tard, c'est en étudiant la *Psychologie de l'art* de Lev Vygotski, écrit il y aura bientôt un siècle, et la citation en exergue de Spinoza, que tout cela m'est remonté, tel quel, comme une odeur d'huile chaude qui envahit la tête, la petite porte de fer dans l'immense façade de tôle, le fracas d'une presse à emboutir qui monte dans les jambes, qui secoue le corps entier. Je livre tout cela comme la cause, ces quelques lignes de Spinoza écrites il y a environ 450 ans et au fronton d'un ouvrage de Vygotski en 1925, qui ont provoqué ce raccourci dans le temps, ces passerelles jetées entre nous, travailleurs.

*Personne, en effet, n'a jusqu'ici déterminé ce que peut le corps [...]. On dira que des seules lois de la Nature – en tant qu'elle est considérée uniquement comme corporelle – on ne peut déduire les causes des édifices, des peintres et des choses de même espèce qui sont création d'un seul art humain, et que le corps humain, s'il n'était déterminé et conduit par l'esprit, ne serait pas capable d'édifier un temple. Mais j'ai déjà montré qu'on ne sait pas ce que peut le corps ou ce que l'on peut déduire de la seule considération de la nature [...].*⁹³⁵

⁹³⁵. SPINOZA B. (1954), « L'Éthique », dans *Œuvres complètes*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade, p. 472-473.

CHAPITRE 7. - LA CULTURE

Le parcours de Rolland est certainement significatif du rapport des travailleurs avec la culture. C'est une vie de travail avec des parenthèses culturelles, des rencontres savoureuses, des événements marquants, des influences fertiles. On raconte que tout cela laisse des traces dans un inconscient collectif. Peut-être, mais dans la réalité, cela élabore bien peu de matière pour la construction et la transmission. Il ne reste en général que les bons souvenirs pour les mémoires fidèles. Rolland a bien pu prendre à bras le corps la méthode d'Augusto Boal. Il a pu essayer de démontrer en actes. Il s'est évertué à faire participer plusieurs fois des travailleurs et des responsables syndicaux à ses initiatives. Un film vidéo pour rendre compte de l'action a été réalisé et diffusé à la Cgt à Montreuil par Mathilde Suau. Tout cela n'a rien changé. Il n'y a pas eu de réflexion sur les pratiques syndicales, sur le mode d'appropriation des métiers ou sur les formes de collectifs en germe. Pendant les années où Rolland était releveur de compteurs, il a fait partie d'un collectif qui a participé activement à donner un souffle nouveau à la revue du comité d'entreprise. Dans un autre mouvement, il a contribué à organiser des événements musicaux dans une belle bastide près d'Apt. La plupart se sont engagés dans une démarche diplômante pour encadrer ensemble dans des centres jeunes, à nouer des liens avec les agents et leurs familles localement, à développer des activités de loisirs ou culturelles vers le jeune public. Ils ont également tous participé à l'organisation d'un lieu pluridisciplinaire sur l'île de la Barthelasse à Avignon. La structure nationale a repris cette initiative, pour la faire entrer dans le *In* du Festival d'Avignon et la faire accéder à d'autres dimensions. Mais elle a progressivement ignoré cette phase initiale fondatrice, pour la gommer finalement de sa mémoire. Quelques-uns de ces travailleurs, comme Serge Brès et lui ont poursuivi la démarche à l'université par des formations à APST. Ce collectif de jeunes gens syndiqués, qui avaient à l'époque un peu plus de trente ans, a été vécu par les responsables syndicaux comme une bande de jeunes sympathiques, sans qu'à aucun moment quiconque n'ait à l'esprit de transférer toutes ces connaissances acquises, ces savoir-faire, vers le travail et le syndicalisme. Le méchant patronat ne le faisait pas, le gentil syndicat n'y songeait pas plus.

Au point de vue personnel, on voit bien dans le récit que Rolland a fait fructifier ces apprentissages, en les faisant rebondir à chaque occasion. Serge Brès a été un correspondant local du CE à l'écoute, attentif à la vie sociale et trouvant à nouer des liens là où il les savait nécessaires. Chacun de nous a peut-être été un père un tout peut peu moins stupide. Les transferts se sont faits au travail, mais en contrebande.

Je me souviens de cet agent de la Compagnie nationale du Rhône (Régis, CNR), qui me racontait à quelques encablures de la retraite, cette anecdote succulente. Après un long parcours

d'encadrant de centre jeune, on lui avait proposé un poste avec une dimension managériale. Le groupe était constitué de quelques individus réputés difficiles. Un cadre de niveau élevé lui avait avoué que c'était pour ses connaissances des relations humaines acquises « ailleurs », qu'il s'était tourné vers lui.

À Marseille, l'ancien directeur régional Provence Alpes Côte d'Azur de la CCAS avait été réintégré, après moult péripéties, dans un poste difficile où la problématique complexe était en panne depuis longtemps. Jean-Christophe Suau m'avait dit avec malice et le sourire, qu'il prenait tous les postes soi-disant impossibles, dont personne ne voulait, parce qu'il pouvait ainsi déployer toutes ses capacités.

Pour Rolland qui n'avait pas été éveillé dans sa famille modeste à se rendre à des spectacles, dans des musées ou à des pratiques artistiques, le CE avait été un révélateur formidable. Au cours de sa formation BAFA (Brevet d'Aptitudes aux Fonctions d'Animateur) et BAFD (Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur), dans chaque session, la tradition de l'organisme interne au CE (IFOREP, Institut de formation de recherche et de promotion) voulait qu'un spectacle ou une visite soit proposé. Il avait ainsi pu aller au théâtre, dans un musée parisien, voir l'enregistrement d'une émission télévisée à la Maison de la radio à Paris, visiter l'Abbaye de Boscodon dans les Hautes-Alpes, assister au concert d'un orchestre philharmonique à Paris, de la danse, des spectacles de rue, des chanteurs à texte, des conteurs, des lectures, rencontrer des écrivains, des graphistes, des plasticiens, des sculpteurs, etc. L'appétit qu'il avait de tout voir aujourd'hui, d'être un lecteur assidu, curieux de tout, de savoir domestiquer pour cela son attention, d'avoir appris à le faire, il le devait en retour de son engagement. Il savait que cela devait en être de même pour ses copains d'alors. Mais tout cela n'avait pas profité assez aux collectifs, aux autres. Rolland savait la dette. Ils avaient donné, avaient reçu, mais sans pouvoir assez rendre à son goût, des intérêts de cet échange.

Au final, le rapport des « forces productives », comme il se disait par le passé, et de la culture apparaît comme désespérante d'inconsistance. Le passé fourmille de trésors magnifiques à la SNCF, chez Renault, à EDF, dans des petits CE, des milieux improbables, où les rencontres organisées entre les ouvriers et les artistes de toutes disciplines, ont produit des œuvres extraordinaires. Partout, nous avons entendu chanter le refrain de ces hybridations, bénéfiques d'un côté comme de l'autre. Combien d'heures de colloques, de séminaires, de tables rondes pour se demander pourquoi les ouvriers ne vont pas au théâtre, pourquoi les artistes ne viennent pas à l'usine ? Combien de livres, de revues, d'articles dans les journaux, d'études pour dire le bienfait de cette culture ouvrière ? (« culture travailleuse » ne fonctionne pas !) Combien de regards de travailleurs perdus dans la beauté de ce qu'ils venaient de voir, émus comme jamais, fébriles de leur découverte et des passerelles qui se nouaient entre le

quotidien et l'éphémère ? Croyant toujours que la culture fonctionnait comme un marchepied, la conscience comme un escabeau, de tristes sires sont tout de suite allés au tiroir-caisse pour ramasser les dividendes. Ces ignorants si loin des réalités vécues par leurs anciens collègues, ont chaque fois tapé dans la caisse, en confondant chiffre d'affaires et bénéfice. Il aurait fallu, il faut toujours, remettre inlassablement la question de l'éveil pour les plus jeunes, au centre de l'action pédagogique. Il faut toujours permettre aux travailleurs de mettre au travail leur attention, leur appétence pour les arts et les pratiques culturelles, avec les mille détours que leur belle histoire nécessite. Hier et aujourd'hui plus encore, il faut mener le combat de l'isolement et de la consommation pour que les collectifs gardent mémoire de ce qui est construit. L'exigeante présence des travailleurs eux-mêmes, du début à la fin, a toujours cruellement manquée pour la conservation des actions menées.

Tableau 8

culture	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	Le tube en aluminium qui sortait de la laveuse brillait comme un métal noble.	L'étui est un objet de consommation courante.	Sursomption de la contradiction : le beau n'est pas réservé aux musées et aux théâtres. Moyen possible : valoriser les objets quotidiens par l'intervention d'un plasticien.
2	Odette, directrice de foyer : quand ils vont bien, ils partent.	« Ils piquent quelque chose, on devrait réfléchir à ça. »	« Il faudrait trouver quelque chose qu'ils emmènent avec eux. »
3	L'enquête de Maigret n'avance pas	Maigret distrait son esprit chez le fleuriste.	Il sait maintenant ce qu'il cherche. Il utilise des outils : la photo, l'enregistrement audio, le collectif, pour trouver une nouvelle direction à son enquête.
4	Claude, exploitant agricole, regrette que le film soit fait en fin de récolte.	Chantal : « c'est la vie Claude, c'est comme ça ».	En agriculture, le beau a longtemps correspondu à l'utilisation massive de

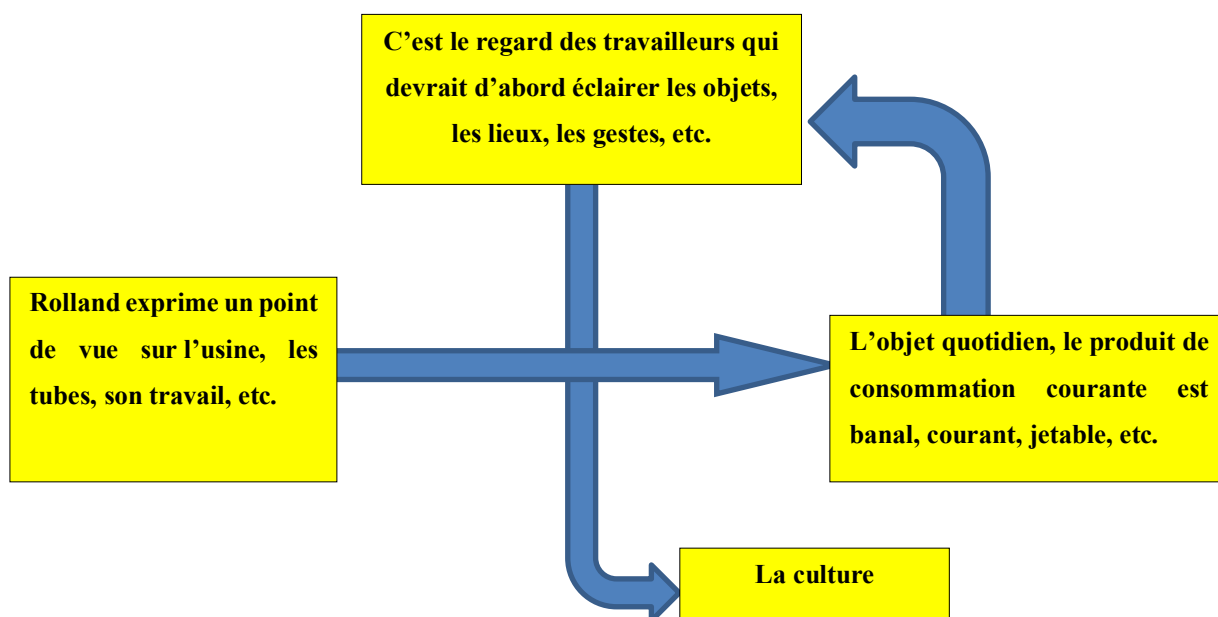


Figure 27

Grâce à l'attention et à la mémoire de Rolland, nous voyons il y a plus de trente ans, comme si nous y étions, le tube d'aluminium s'étirer le long du poinçon brulant par le hublot de la presse. Chassé par un jet d'air comprimé, il tombe dans une balancelle avec les traces noires du combat de la matière et de l'énergie. Mais au sortir du tunnel de la laveuse, il est debout, droit et propre, à se dandiner sur un picot. Il rejoint ses copains sur un drôle de parking en hauteur, où ils sont des centaines à danser dans les courants d'air, sous les néons. Lorsqu'il en ressort, il est tout brillant et lance des éclats argentés, déjà loin du chaos du début de la ligne. Un peu plus loin, la laqueuse le fixe sur un mandrin avec autorité pour lui enfiler, en un tour de manège, le beau dessous blanc d'une sous-couche. Le tourniquet ne s'arrêtera plus désormais. Les machines sont lancées dans une course vers la grande palette hexagonale de la fin. Les femmes et les hommes, qui tournent autour de la ligne rapidement, sont en blouse grise de nylon, quant au début ils portaient le bleu épais de coton et avaient des gestes lents. Les plusieurs couches d'impression lui donnent son habit de lumière et la conifieuse la forme, l'ourlet au bas du vêtement fini. Entre temps, il est passé sous le regard ou dans des mains de travailleurs, qui l'ont évalué et mesuré. Que vaut ce tube ? Si un 31 décembre, un comptable en détermine la valeur avant d'être emballé, il aura à sa disposition un outil : l'encours. Arrivé sur la palette, le tube aura une valeur d'échange pour le propriétaire. Si un artiste passe par là et le photographie, l'image sous verre ornera une salle de réunion où des plaquettes commerciales pour en faire un objet artisanal ; si un autre en détourne son usage, il deviendra l'œuvre d'un plasticien ; un musicien aurait peut-être l'idée de venir capter les sons de sa transformation et

les agencer pour un concert, puis parler longuement à la radio de son concept. Mais pas de peintre, pas de chorégraphe pour s'inspirer de son déhanchement sur picot. Pour les cas où des artistes s'intéresseraient à notre tube, nous voyons ainsi que ce pose immédiatement la question du destinataire de l'œuvre. Mais Rolland était-il le seul à s'émerveiller de la beauté de l'usine, du parcours du tube ? Non, certainement pas. Mais cela ne faisait pas débat. L'art, c'était toujours autre chose. La culture, c'était systématiquement ailleurs. Il aurait fallu que toutes les mains qui prenaient le tube le trouvent beau, puis partager sur cette dimension qui avait un lien direct avec le travail. Il s'avérait nécessaire que toutes ces mains calleuses trouvent une sensibilité pour cela et les yeux fatigués des étincelles. Comment comprendre que le boulanger se met maintenant en vitrine pour faire le pain, quand celui qui fait des emballages en aluminium ne peut jamais rien montrer de son talent ou de son habileté, quand ce qu'il produit ne vaut que pour celui qui encaisse ? On encense le plombier qui réalise une belle clarinette, le menuisier ou l'ébéniste, l'artisan. Mais l'objet quotidien ne vaut rien ? Ce n'est pas beau un transformateur d'électricité avec ses grandes antennes de verres qui vibrent à l'unisson de la voute céleste ? Et les vannes en bronze manipulées par une main experte pour lâcher la haute pression du gaz dans les tuyaux PVC qui se tendent et tapent en se détendant dans l'infinité ? Pourquoi faut-il un linguiste de renom et un psychologue connu, pour entendre un conducteur de TGV dire qu'il « *signe sa ligne* », afin de montrer par-là les multiples singularités de la conduite de train ? Je sais trop la création langagière extraordinaire des collectifs de métiers pour regretter que rien n'en sorte, et qu'au contraire, quand un patron veut en amputer le travail pour imposer les « bons mots », personne ne se dresse pour protéger le corps collectif dont on veut couper un bras ou arracher un organe. Que dire du silence sur le détournement constant des outils pour en faire autre chose ? Les ouvriers n'attendent pas forcément les plasticiens pour jouer avec les objets. L'époque est difficile. Dans les open space, il n'y a plus de mur, plus rien pour accrocher des affiches, des photos. La place occupée par le travailleur sur la marguerite est provisoire, et peu de choses la distingue de celle d'à côté. L'essai de prendre un caddy à l'entrée du lieu de travail pour aller à la place assignée ne s'est pas vraiment imposée et le rêve des investisseurs d'immobilier de bureau a été remis pour l'instant. Bref, le beau de l'objet fabriqué ou du savoir-faire et la culture du travail n'avaient pas une place prioritaire, et encore moins de constance dans l'effort de les valoriser. Il faudra faire bien des efforts pour qu'aux yeux des travailleurs, leur propre travail puisse être élevé au rang d'œuvre, quand le patronat voit à coup sûr derrière une telle tendance, une menace de revendication salariale.

Recherche historique

Nous le voyons dans ce que ramène le parcours de Rolland de la réalité tout autant qu'il est visible au quotidien, travail et culture renvoient à des domaines différents et sont même très

soigneusement séparés. D'un côté des tâches laborieuses qui n'auraient aucun intérêt culturel, de l'autre l'art auquel seule une élite pourrait accéder.

Il existe depuis toujours une vieille tradition considère le travail comme réservé aux esclaves, au bas-peuple, aux paysans, aux manants, aux vilains ou aux bouseux. Bref, les travailleurs seraient tous ceux dont le cerveau n'est pas bien fait ou bien rempli. Celui qui réussit échapperait au travail, soit parce qu'il est bien né, soit parce qu'il a du talent.

Pour la travail, aujourd'hui encore plus qu'hier, il n'est pas vraiment question d'être un artiste, car on ne rigole vraiment pas avec l'application des prescriptions. Chaque travailleur le sait quand les moyens modernes de coercition permettent de contrôler l'obéissance aveugle. Pour les autres, il suffit de tendre l'oreille pour entendre : « *je dis ce que je fais et je fais ce que je dis* ». Ce type de slogan n'a rien à envier aux bureaucraties du XX^{ème} siècle et certains auteurs ne se privent pas de le rappeler.⁹³⁶ L'exemple pour lequel il est difficile de choisir un qualificatif (Totalitaire ? Dramatique ? Stupide ?) est certainement celui des centres d'appel où l'imposition de scripts pour répondre au téléphone est habituelle et pire, indice de qualité au travail ou d'atteinte de la performance. Quant aux incitations à la création, à l'autonomie, à l'invention, que réitèrent les communications internes des grandes entreprises, il s'agit d'un marketing tellement convenu que plus aucun travailleur n'y fait attention. Ce sera aussi un moyen facile pour expliquer la non-atteinte des résultats et le manque de motivation des travailleurs non-cadres, qui décidément n'ont pas la fibre entrepreneuriale !

Pour l'art, à en croire l'opinion, l'artiste est souvent celui qui sait éviter de travailler et c'est l'inspiration (divine ?) qui le guide vers l'œuvre. L'art serait affaire de vocation et la création ne pourrait se manifester que dans des œuvres en nombre limité et réalisées dans des conditions exceptionnelles. Pour l'apprécier, il faudrait évidemment être cultivé pour savoir la situer, la comparer avec d'autres du même genre, d'autres artistes. Sans tout cela, ce serait « *donner du lard aux cochons* », qui bâfreraient tout cela sans tenue et sans éducation.

Ces postures solidement ancrées dans les mentalités, sont loin d'être caricaturales. Des siècles d'asservissement jusqu'au travail quotidien de nos jours par les media dominants ont dépouillé les travailleurs de la conscience que le travail était lui-même une activité culturelle. À chaque progrès des sciences et des techniques, à chaque avancée technologique correspond une déqualification de leurs actes, une réponse patronale pour que les travailleurs restent dans

⁹³⁶ Par exemple MATTHEW B.-C. (2010), *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, Éditions de la Découverte, Coll. Cahiers libres.

l'ignorance. Toute tentative d'extraire du travail une substance culturelle est annihilée ou détournée.⁹³⁷

Yves Schwartz a bien mis en évidence la coupure entretenue entre ces deux mondes : « *Si beaucoup de travailleurs n'ont pas d'autre modèle de la culture que celui véhiculé par les intellectuels délégataires, ils peuvent être réduits à interpréter comme non-culture leur propre existence de travailleurs. [...] Combien il est facile de faire accroire qu'on peut mieux cultiver son destin personnel en désertant le terrain de l'entreprise, du travail, de la responsabilité collective de la production sociale.* »⁹³⁸

Heureusement, il existe une autre tradition qui se manifeste dans des disciplines différentes pour trouver de la culture dans le travail et du travail dans la culture.

Nous en reprendrons quelques-uns, comme Antonio Gramsci qui voyait dans n'importe quel travail physique, même le plus mécanique et le plus dégradé, un minimum de qualification technique, c'est-à-dire d'activité intellectuelle créatrice.⁹³⁹ Mikhaïl Bakhtine dans *Esthétique de la création Verbale*, démontrant que le *donné* se transfigure en *créé*⁹⁴⁰ dans l'énoncé verbal, a permis de voir dans les pratiques langagières et plus généralement dans l'activité humaine, que l'un est indissociable de l'autre. Lev Vygotski dans *Pensée & langage*⁹⁴¹ considère la signification du mot comme un phénomène de la pensée. Daniel Faïta n'a jamais cessé de mettre en lumière les créations langagières des travailleurs placés en situation de co-analyse de leur activité, avec des spécialistes, avec des pairs : les « *yeux au bout de doigts* » du monteur, le conducteur qui « *signe sa ligne* ». ⁹⁴² Yves Schwartz rappelait à l'évidence que jamais un ouvrier ne reste devant sa machine en pensant : « *je fais ce qu'on me dit* »⁹⁴³. Maurice Godelier dans *Au fondement des sociétés humaines* distingue l'homme des autres animaux qui s'adaptent à la nature, par sa nécessité de produire de la société pour continuer à vivre.⁹⁴⁴ Yves Clot a un point de vue assez proche lorsque nous l'avons cité dans un chapitre précédent, pour dire que l'activité n'existe qu'en produisant du contexte.⁹⁴⁵ Richard Sennett soutient que le programmeur informatique, l'artiste, le simple parent ou le citoyen font œuvre d'artisan, par

⁹³⁷ LETERRIER J.-M. (1991), *La culture au travail, Essai de politique culturelle à l'entreprise*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Sciences humaines/Société, p. 146.

⁹³⁸ SCHWARTZ Y. (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris, op. cit., p. 199-200.

⁹³⁹ Cité par LETERRIER J.-M. (1991), *La culture au travail, Essai de politique culturelle à l'entreprise*, op. cit., p. 145.

⁹⁴⁰ BAKHTINE M. (1984), « Le problème du texte » dans *Esthétique de la création verbale*, op. cit., p. 329.

⁹⁴¹ VYGOTSKI L. (1997), *Pensée & langage*, Paris, La Dispute/Snédit, p. 418.

⁹⁴² FAÏTA D. (2011), « Théorie de l'activité langagière », op. cit., p. 41-67.

⁹⁴³ SCHWARTZ Y. (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris, op. cit., p. 21.

⁹⁴⁴ GODELIER M. (2007), *Au fondement des sociétés humaines, Ce que nous apprend l'anthropologie*, Paris, Éditions Albin Michel, coll. Bibliothèque Idées, p. 185.

⁹⁴⁵ CLOT Y. (2016), « Activité, affect : sources et ressources du rapport social », dans *L'activité en théories*, (Co-direction DUJARIER M.-A., GAUDART C., GILLET A., LÉNEL P.), Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail et activités humaines, p. 54.

une tendance foncière de tout homme à soigner son travail. Ainsi pour Sennett, tout métier se fonde sur une compétence éminemment cultivée.⁹⁴⁶

La rencontre entre les travailleurs et les artistes est aussi possible par une autre voie dont Jean-Michel Leterrier fait l'historique dans *Métro, boulot, expo*. Il voit trois démarches pour mettre en rapport l'art et l'entreprise.⁹⁴⁷ La première est constituée par la volonté propre à la CGT, bien avant les comités d'entreprise, par des commandes à de grands affichistes, et par des proximités avec des artistes : Fernand Léger et Mirò qui réalisa l'affiche du 1^{er} mai 1968 ou Ernest Pignon-Ernest la une avec un dessin de Marx pour les 90 ans du journal *L'humanité*. La deuxième s'appelait les « bonnes œuvres ». Cette philanthropie ostentatoire était un élément qui permettait de sédentariser une main-d'œuvre trop mobile en contrôlant le temps du non-travail. Elle resurgit aujourd'hui sous la forme du mécénat d'entreprise avec une forme renouvelée. La troisième procédait d'une recherche des artistes pour se frotter avec ce monde du travail et de l'industrie dès les expositions universelles de la fin du XIX^{ème} siècle.

Toutes ces tentatives sont très intéressantes⁹⁴⁸. Cependant, elles montrent aussi qu'une grande vigilance est nécessaire. Lorsque Michel de Certeau avec les deux tomes de *L'invention du quotidien*⁹⁴⁹ s'intéresse au réel, nous ne pouvons être que sensibles à son « art du braconnage » qui l'amène à détourner les objets et les codes pour se réappropriier l'espace. Pourtant à trop parler de l'art ordinaire et de gens ordinaires, le ré-enchantement forcené et systématique de la vie de tous les jours en devient suspect. Guillaume le Blanc est sur un registre similaire dans *Les maladies de l'homme normal* lorsqu'il voit une formidable activité, mille et une créations, dans les endroits où l'on pourrait trop rapidement tenir l'homme normal pour le plus passif.⁹⁵⁰ Si cette approche du quotidien est nourrissante, il reste à savoir dans quelle mesure ce type d'opposition par à-coups, avec des « tactiques », pourrait avoir une réelle portée politique.

Nous en sommes toujours avec cette bizarrerie du tube aluminium dans les mains de Rolland, de sa perception d'un bel objet et aucun horizon théorique solide. C'est pourquoi nous allons reprendre le problème par l'esthétique et la culture.

L'esthétique doit s'interroger sur l'action de l'œuvre dans (et sur) le temps, quand l'idée qu'elle figure peut survivre à la disparition matérielle. Cette question se pose dans le « *Comme*

⁹⁴⁶ SENNET R. (2010), *Ce que sait la main, La culture de l'artisanat*, Paris, Éditions Albin Michel, p. 32.

⁹⁴⁷ LETERRIER J.-M. (1997), *Métro, boulot, expo, Les comités d'entreprise et les arts plastiques*, Paris, Éditions La Dispute/Snédit, p. 15-37.

⁹⁴⁸ Durant notre recherche nous avons pu assister aux Journées d'études organisées par le CEPERC à Aix-en-Provence *Les artistes et les tâches du présent*, où justement il était question d'art et de travail.

⁹⁴⁹ CERTEAU DE M., (1990), *L'invention du quotidien, t1. Arts de faire ; (1994), t. 2., Habiter, cuisiner*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio essais.

⁹⁵⁰ LE BLANC G. (2004), *Les maladies de l'homme normal*, op.cit., p. 178.

si » de Christophe Bouriau⁹⁵¹, par deux situations problématiques. Un ami nous relate le malheur qui vient de le frapper, nous éprouverons de la tristesse. Si nous apprenons un jour que son récit était faux et qu'il nous a berné, nous considérerons qu'il nous a trahi. L'expérience esthétique semble contredire ce phénomène quand nous pouvons être émus aux larmes par un texte ou un film et cette émotion persistera quand bien même on viendrait nous dire par la suite qu'il s'agit d'une fiction.

Une autre énigme esthétique nous est proposée quand il s'agit d'expliquer pour l'art paléolithique ou l'Antiquité comment des œuvres accomplies ont pu voir le jour dans des sociétés peu développées économiquement. Karl Marx se pose la question à la fin de *Introduction aux Grundrisse*.⁹⁵²

Une piste de réflexion qui pourrait ouvrir des perspectives pour le beau tube de Rolland, serait de se convaincre que l'art en tant que tel n'existe pas.⁹⁵³ La dimension anthropologique de l'esthétique nous amène à considérer que face à la pression du réel, l'homme articule différentes réponses d'ordre pratique par différenciation et intégration. (27) Les choses l'une après l'autre sont prises et laissées, et c'est au cours de ces processus qu'elles s'enrichissent insensiblement d'une intense symbolique, si bien que l'homme peut les embrasser d'un seul regard, sans plus avoir la peine de les prendre en mains, et comprendre les interactions qui devaient auparavant être péniblement dégagées par une activité propre. (28) L'homme cherche ainsi à être l'auteur du monde dans lequel il vit. Représenter plus ou moins symboliquement des animaux, c'est avoir la faculté d'évoquer et de convoquer une réalité absente. En signifiant les animaux, l'homme en appelle l'apparition. Pour évoquer une activité, il en décrit le succès, de sorte que l'apparition et le succès peuvent ensuite passer pour l'effet de l'évocation. L'hypothèse de Lukács comme de l'abbé Breuil, qui fût l'un des principaux « découvreurs » de l'art préhistorique à Lascaux, est cette fonction propitiatoire pour provoquer l'apparition réelle des proies dans la nature. (32) Nous retrouvons Leroi-Gourhan lorsqu'il trouve toujours aux faits présents des références culturelles antérieures : « *les yeux ne voient que ce qu'ils sont préparés à voir* ». ⁹⁵⁴

Nous voyons que l'idée de progrès continu des Lumières ne tient pas. Kant a cru que l'expérience esthétique éteignait en l'homme tout intérêt pratique et qu'inversement, l'actualité de fins pratiques signalait le caractère non esthétique d'une activité. (35) La culture est alors

⁹⁵¹ BOURIAU Ch. (2013), *Le « Comme si », Kant, Vaihinger et le fictionalisme*, Paris, Les Éditions du Cerf, coll. « Passages », p. 9-10.

⁹⁵² MARX K. (2014), Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857), op. cit., p. 57-58.

⁹⁵³ Voir RUSCH P. (2009), « Esthétique et anthropologie, Approche de la dernière esthétique de Georg Lukács », dans *Actuel Marx* 2009/1 (n°45), *Arts & politiques*, p. 24-35.

⁹⁵⁴ LEROI-GOURHAN A. (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, op. cit., p. 23.

considérée comme la somme des savoirs accumulés et transmis par l'humanité. La culture est au XVIII^{ème} siècle un état de l'esprit obtenu par l'instruction, qui est consacré ainsi par un article du dictionnaire de l'Académie française soulignant ainsi l'opposition fondamentale entre nature et culture.⁹⁵⁵ D'après Denys Cuche, le concept français de culture, utilisé uniquement au singulier, est marqué par l'idée d'unité du genre humain jusqu'au XIX^{ème}. (11) Il note les apports principaux à une anthropologie naissance de la fin du XIX^{ème} au XX^{ème} siècle, qui vont permettre de sortir d'une vision élitiste.

Pour le philosophe, sociologue et anthropologue français Lucien Lévy-Bruhl, les individus des sociétés à culture orale ne sont pas des « *grands enfants naïfs* », alors que les « civilisés » seuls seraient de vrais adultes. À l'encontre d'un esprit colonialiste, l'activité mentale des primitifs n'est pas à interpréter d'avance, comme une forme rudimentaire de la nôtre. La tentative de Lévy-Bruhl de penser la différence à partir de catégories adéquates entraine en contradiction avec l'universalisme abstrait des Lumières et ses principes éthiques qui servaient de cadre de référence à la majorité des intellectuels français du début du XX^{ème} siècle. (30-32)

Pour l'anthropologue et linguiste américain Franz Boas, il est clair qu'il n'y a pas de différence biologique entre primitifs et civilisés. Il étudie donc les cultures « jusqu'au détail du détail » avec le souci d'un contact direct avec la réalité : l'ethnologue doit faire l'apprentissage de la langue pour être attentif à tout ce qui se dit dans les conversations spontanées. En 1883-1884, il constate chez les esquimaux que l'organisation sociale est plus déterminée par leur culture que par l'environnement. Il sera aussi l'auteur d'une étude sur 17 821 sujets immigrants aux États-Unis et conclura à la rapidité (une génération) de la variation des traits morphologiques (en particulier le crâne) sous la pression environnementale. L'idée de « race » et de traits permanents s'en trouve remise en cause. (20-25)

Pour Claude Lévi-Strauss, l'anthropologie structurale (1958) l'amènera à rechercher les « invariants », ces matériaux culturels toujours identiques d'une culture à l'autre, forcément en nombre limité. Il utilise la métaphore du jeu de cartes pour expliquer que l'être humain s'attable et va jouer avec un jeu qui est un *donné* de l'histoire et de la civilisation. Chaque distribution sera le résultat d'une distinction contingente entre les joueurs, qui se fait à leur insu. Il y a des *donnes* qui sont subies, mais chaque société comme chaque joueur, interprète dans les termes de plusieurs systèmes qui peuvent être communs ou particuliers : règles d'un jeu ou d'une tactique. On sait bien que pour la même *donne*, des joueurs différents ne fourniront pas la même partie. (48-50) Nous avons vu dans le récit que Rolland, sans rien connaître de Lévi-Strauss,

⁹⁵⁵ Voir CUCHE D. (2016), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions la Découverte, coll. Manuels Grands repères.

avait utilisé un jeu de cartes pour organiser la participation des enfants aux activités proposées (p. 168).

Avant de nous attaquer dans la dernière partie de notre étude au documentaire filmé qui pose de manière complexe la relation avec le réel, nous devons absolument poursuivre encore notre progression théorique.

Nous avons conscience que le simple rappel de nos questions, ce que *beau* veut pouvoir dire (esthétique), et de ce fait sa mise en mémoire doit se faire (culture). Nous ne pouvons sans ce détour parler d'image du réel, animée ou non.

En ce qui concerne l'esthétique, l'hybridation entre travail et culture permet de passer de l'un à l'autre avec cette belle image qui avait été publiée dans le journal *Mistral* du CE EDF/GDF d'Avignon, au temps où Rolland en était le responsable (97/98) : « *On n'ouvre pas les yeux sans déchirer un voile.* »⁹⁵⁶ Nous avons vu aussi les limites de ces volontés qui ont pu être fortes au XX^{ème} siècle et qui perdurent, quand il n'y a d'autres issues que de valoriser l'ordinaire, ou dans l'autre sens de s'en remettre aux nouvelles *bonnes œuvres* du mécénat. Nous ne pouvons pas nous empêcher de penser ce qui est beau sans l'associer à l'extraordinaire, ce qui est bien différent d'une rareté liée au marché de l'art. Il s'agit de dire que cet extraordinaire renvoie au récit de Rolland lorsqu'il a le tube dans les mains et qu'il décrit sa perception. C'est aussi la main rouge sur la paroi de la grotte Chauvet (p. 477) ou une peinture paléolithique d'animaux. Nous l'avons vu avec Bouriau et le *Comme si*, la marque Cébal et l'entreprise Péchiney ont disparues depuis longtemps, mais les *détails inutiles* de Rolland évoquent toujours par le récit ce moment du tube dans les mains et il est vrai pour celui qui le lit. La main de la grotte Chauvet est sur la couverture de l'ouvrage de Marie-José Mondzain, comme sur de nombreux autres ouvrages, et suffisamment attestée par des scientifiques qu'en visitant le fac-similé, elle est vraie à nos yeux. La peinture rupestre à Lascaux devient vraie par l'hypothèse de Lukács qui propose que l'artiste réalisait l'œuvre pour agir sur la réalité. Ce n'est donc peut-être pas l'objet, le signe, l'énoncé langagier, l'œuvre d'art qui font l'esthétique, mais le rapport dialectique de l'œuvre avec le réel, le mouvement qui est perçu par *l'homo spectator*.

À ce point de notre réflexion, pour espérer parvenir à faire un nouveau bond dans cette étude, nous devons faire place à un nouveau questionnement qui intervient avec l'ouvrage de

⁹⁵⁶ Voir CONIL G. (2012), « Ballast / Jean-Pierre Vallorani » (p. 18-20), dans *Au boulot !? travail & création*, Paris, Édition Un sourire de toi et je quitte ma mère (compilation de créations et d'artistes à l'œuvre qui questionne le travail). L'article est extrait de « Un outil de papier », dans *Liste des nouveautés 1999* (LN, bimestriel) de la BCPC [Bibliothèque centrale de prêt par correspondance] du CCE cheminots.

Renato di Ruzza *Éléments d'épistémologie pour économistes*.⁹⁵⁷ Le cours qui nous intéresse particulièrement s'intitule *Les hésitations de K. Marx* (p. 28-37). Il s'agit de discuter un texte très difficile de Marx, *Méthode de l'économie politique*⁹⁵⁸ dans l'*Introduction aux Grundrisse* (1857) et notamment ce passage :

Si l'on examine un peuple donné à la manière de l'économie politique, on commencera par sa population, sa répartition en classes, à la ville, à la campagne et à la mer, dans les différentes branches de production, ses exportations et importations, sa production et sa consommation annuelles, les prix marchands, etc.

*Il semble qu'il soit juste de commencer par le réel et le concret, la présupposition effective, donc p. ex. par la population, qui est la base fondamentale et le sujet de tout l'acte de production social. Cependant, à examiner les choses de plus près, cela s'avère faux. La population est une abstraction si j'ometts les classes en lesquelles elle consiste. Ces classes sont à leur tour un mot vide si je ne connais pas les éléments sur lesquels elles reposent. P. ex. le travail salarié, le capital, etc. Ceux-ci supposent l'échange, la division du travail, les prix, etc. Le capital p. ex. n'est rien sans le travail salarié, sans la valeur, sans l'argent, sans le prix, etc. Donc, si je commençais par la population, j'aurais une représentation chaotique du tout et c'est par une détermination plus précise que j'en viendrais analytiquement à des concepts de plus en plus simples ; du concept représenté à des abstracta de plus en plus minces, jusqu'à ce que j'aboutisse enfin aux déterminations les plus simples. À partir de là, il faudrait entreprendre le voyage retour jusqu'à ce que j'aboutisse enfin à la population, cette fois non pas en tant que représentation chaotique d'un tout mais en tant que riche totalité de nombreuses déterminations et relations.*⁹⁵⁹

À plusieurs reprises dans notre mémoire nous avons cité ce texte⁹⁶⁰ où, selon Renato di Ruzza, « il a fallu deux pages à K. Marx pour exposer sa "bonne méthode scientifique" et il lui faudra sept autres pages du chapitre pour poser et tourner autour d'un problème qui visiblement le tourmente, sans qu'il puisse véritablement y apporter une solution. »⁹⁶¹ La question principale que nous allons discuter, concerne les rapports entre réel, concret et abstrait.

Nous avons vu que Marx, c'est certain, ne nous facilite pas la tâche en utilisant dans différents textes "concret réel" et "concret pensé" (p. 486) ou essence et apparence (dans *Le Capital*). À notre connaissance, ses exégètes ne nous éclairent pas plus sur ce point.

Nous allons donc poser que l'action d'abstraire (tirer de) se fait à partir du réel et le résultat obtenu est le concret. Mais ce concret va se trouver être le réel d'une nouvelle situation.

⁹⁵⁷ DI RUZZA R. (1988), *Éléments d'épistémologie pour économistes, La dernière instance et son ombre*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, coll. Libres cours.

⁹⁵⁸ MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, op. cit., p. 47-55.

⁹⁵⁹ Ibidem, p. 48.

⁹⁶⁰ Notamment dans *Les recherches de Karl Marx* où nous citons la « voie royale » de Marx par Ollman : du concret réel au concret pensé.

⁹⁶¹ DI RUZZA R. (1988), *Éléments d'épistémologie pour économistes, La dernière instance et son ombre*, op. cit., p. 29.

Dans une situation donnée, nous allons facilement trouver du réel qui peut se concrétiser ailleurs et du concret dont le réel ne se trouve pas dans la situation donnée. Il faut bien admettre que les deux fameuses pages où Marx expose sa méthode d'abstraction posent plus de problèmes qu'elles n'amènent de réponses.

Malgré la confiance que nous pouvons avoir dans les traductions des Éditions sociales, il semble que la traduction de textes philosophiques d'allemand en français pose de sérieux problèmes. Mais quand certains chercheurs travaillent directement sur les textes de Marx en langue originale, le résultat n'est pas foncièrement plus lumineux. Nous devons donc admettre que *Marx s'étant compris lui-même* (ce qui n'est déjà pas si mal disait-il) pour poursuivre son chemin vers *Le Capital*, il ait renoncé à aller plus loin pour expliquer sa méthode. Nous allons donc reprendre le texte en le transposant avec nos trois mots (réel, concret, abstrait) en reprenant un cas d'analyse du travail.

1. Pour réaliser une expertise du travail, une première rencontre a lieu avec l'employeur qui fournit en quelques phrases une "abstraction simple" sur les travailleurs concernés. Ce concret provient des abstractions que manient l'équipe de direction (essentiellement des nombres). C'est donc la "condensation de nombreuses déterminations" de gestion, d'organisation de la production, de négociations sur les salaires, d'informatisation des postes de travail, etc.
2. Dans l'atelier, le réel des travailleurs nous est inaccessible en tant que tel. Mais les échanges langagiers et des prises de notes, par exemple, nous permettent de "concrétiser" notre relation avec cette réalité. Il s'agit alors d'un "concret réel" ainsi que le nomme Marx qui va nous permettre de repérer des problématiques et de formuler des hypothèses.
3. Nous allons pouvoir abstraire des éléments concrets de cette réalité du travail. C'est ce passage du réel au concret que Marx nomme "la voie royale" qui va produire des connaissances sur le travail. Elle intégrera bien sûr les prescriptions et les "abstractions simples" de la direction. Ce "concret pensé" sera la "condensation de nombreuses déterminations". Il permettra de produire des hypothèses. Il se matérialisera ensuite par un texte : le rapport d'étude.

Ce déroulement a pour but de replacer le discours de Marx et ses mots afin de mieux comprendre la notion de "concret". Le concret est solide, épais, condensé. Il est cristallisé par rapport au réel qui est plasticité, mouvement, fluidité.

Une chose importante est que nous pourrions affirmer avec Marx que le concret est concret parce qu'il est « *la condensation de nombreuses déterminations* ». Donc, ce que l'économie classique nous présente comme une donnée, un fait brut, un point de départ, est en réalité le

résultat d'un processus historique que la méthode marxienne peut permettre de remettre en lumière, en mouvement.

Les « hésitations de K. Marx » sont convergentes avec un chapitre sur la dialectique d'Emmanuel Renault⁹⁶² dans un ouvrage que nous avons déjà cité : *Marx et la philosophie d'Actuel Marx Confrontations*. En effet, Renault conclut dans ce texte que « toute interprétation de la méthode dialectique de Marx à partir des versions définitives de la *Critique de l'économie politique* est vouée à l'échec » et ajoute qu'elle n'admet ni méthode prédéterminée, ni schème théorique organisateur, « mais fait usage de différents opérateurs logiques et critiques exigés par le développement d'une enquête scientifique et la poursuite d'objectifs politiques. » De ce mode d'exposition « remarquablement indéterminée », série d'emprunts méthodologiques à Hegel plutôt qu'ensemble cohérent et systématique de « lois de la dialectique », nous retiendrons de l'éclairage d'Emmanuel Renault par quatre points d'interprétation de la démarche du *capital* et de la *Science de la logique* :

a) la démarche progresse de l'abstrait (de la marchandise) au concret (au procès d'ensemble de la production capitaliste) ;

b) elle se développe selon une logique circulaire et non linéaire (celle de la position des présuppositions) ;

c) le concret est reconstruit comme une totalité d'éléments médiatisés les uns par les autres (c'est le sens du concept de procès entendu comme « développement considéré dans l'ensemble de ses conditions réelles ») ;

d) cette médiation réciproque concerne également les rapports des formes essentielles et des formes phénoménales (le rapport de la substance de la valeur avec les « formes de la valeur » et les illusions de la concurrence »).

Ce volet théorique de la méthode dialectique qui a fait l'objet d'une recherche constante durant nos années d'étude, jusqu'à un dernier échange très intéressant avec Renato di Ruzza autour du dernier tapuscrit, nous amène à nous interroger sur la nécessité d'aller plus loin sur une démarche qui attend plus ses praxis que des précisions théoriques. Certainement que Marx a laissé en l'état sa réflexion car il fallait la mettre en œuvre par *Le Capital*. Ivar Oddone avait à travailler avec les syndicalistes et les ouvriers de la FIAT et appliquer avec eux une dialectique transformatrice des situations de travail des médecins tout autant que sur les chaînes de fabrication.

L'exigence de ce XX^{ème} siècle n'a pas plus à attendre que pour les siècles passés d'un chemin théorique. C'est le bond par le concret, qu'il faut faire avec les travailleurs, avec les technologies disponibles aujourd'hui, qui sera transformateur et transmission.

⁹⁶² RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, op.cit., p. 40-60.

La photographie fait partie de ces technologies quand « *toute photographie se présente avant tout comme arrêt ou stabilisation d'un mouvement que nous sommes amenés à rétablir, à restaurer, et pour cela à inventer.* »⁹⁶³

La photographie peut prétendre être un reflet du réel, c'est pourquoi Rolland dans le récit en fait un outil privilégié pour faire parler l'activité dans des dialogues de travailleurs. Dans le flot continu du travail, la photographie s'arrête sur un gramme d'activité qui condense des relations humaines, des postures, des objets, qui agissent sur la motricité du langage. La photographie est certainement l'art qui permet le mieux de comprendre ce qu'est le concret dans une situation de travail. Mieux que l'énoncé langagier qui demande un sérieux travail sur l'oralité pour arriver à l'isoler dans un discours. Mieux que l'écrit qui va si vite se remettre dans une situation réelle nouvelle et faire oublier son état.

La vidéo fait croire que le réel défile sous nos yeux.⁹⁶⁴ Beaucoup croient vraiment que « c'est vrai », que c'est réel. Cette illusion coûte cher, alors qu'elle est toujours constituée de 24 ou 25 photographies par seconde, même sur un fichier numérique. Elle a en commun avec le réel que c'est aussi un mouvement dont nous ne pouvons rien faire dans son présent. Malgré un indéfectible attachement comme document valide, le documentaire ou le reportage fait oublier régulièrement les conditions de sa réalisation ainsi que nous allons le voir avec Flaherty. C'est une des raisons pour lesquelles la vidéo nécessite une solide méthodologie. C'est la cas avec l'autoconfrontation qui a été initiée dès 1994 par Daniel Faïta. Dans *Champs visuels*⁹⁶⁵, il fait état de la recherche sur la conduite des TGV. Dès les premières lignes, son objectif fait parfaitement écho au titre de notre thèse : rendre visible la « dimension humaine » de la conduite des trains. Les séquences dans des phases particulièrement denses de conduite a constitué un évènement en ce sens que les verbalisations ont été particulièrement lacunaires. Outre une vive critique des agents de conduite sur la méthode d'analyse pour l'incapacité des observations à rendre compte des anticipations sur les décisions à prendre, la démonstration était encore plus avec la vidéo que le travail ne se voit pas, qu'il faut le faire parler. Il est à noter que l'ensemble du processus du travail filmé en cabine puis des dialogues, a consisté en une « cristallisation progressive ». C'est certainement dans cette progressivité que réside la méthode. Nous pouvons également affirmer avec Yves Clot que « *l'hostilité envers l'art a quelque chose de commun avec l'hostilité envers le travail* ».⁹⁶⁶

⁹⁶³ CURNIER J.-P. (2009), *Montrer l'invisible, Essai sur l'image*, Arles, Actes Sud, Éditions Jacqueline Chambon, coll. Rayon Philo, p. 17.

⁹⁶⁴ Voir LIOULT J.-L. (2004), *À l'enseigne du réel, Penser le documentaire*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence, coll. Hors Champ.

⁹⁶⁵ FAÏTA D. (1997), « La conduite des TGV : exercices de styles », dans *Filmer le travail : recherche et réalisation, Champs visuels, Revue interdisciplinaire de recherches sur l'image*, N°6, septembre 1997, p. 122-129.

⁹⁶⁶ CLOT Y. (2005), « Re-crée le travail », dans *Les cahiers de l'forep*, N°113, mars 2005, *Cinéma social, Filmez le travail !* p. 10-13.

Nous vérifions ainsi que le fait remarquer Guy Gauthier dans *Un siècle de documentaire*, qu'« *il est plus facile de filmer un homme de Neandertal avec les techniques du romanesque que de filmer un chômeur en fin de droit avec une caméra légère* ». ⁹⁶⁷

Un tour d'horizon des questions qui jalonnent l'histoire du documentaire, va nous permettre de montrer à quel point ce genre dans l'art cinématographique, dans la définition proposée par l'Union mondiale du documentaire en 1947, nous convient parfaitement : « *Tout film qui par des moyens rationnels ou émotionnels et à l'aide de prises de vue de phénomènes réels ou de leur reconstruction sincère et justifiée a pour but d'accroître consciemment les connaissances humaines ainsi que d'exposer les problèmes et leurs solutions au point de vue économique, social et culturel.* » ⁹⁶⁸

Robert Flaherty filme la vie quotidienne d'esquimaux de la région d'Ungawa sur la rive orientale de la baie de Huston. La recherche perpétuelle de nourriture exige une vie nomade. L'été durant, ils voyagent sur le fleuve pour pêcher le saumon et le morse. L'hiver, ils trouvent de la nourriture après avoir bien souvent frôlé la famine. La nuit, toute la famille construit l'igloo, puis ils se glissent dans des vêtements de fourrure pour dormir, utilisant leurs habits de jour en guise d'oreiller. Le lendemain, la quête reprend et la vie continue. En 1922 sort le film *Nanouk l'esquimau* (en fait, il s'appelle Allakarialuk), un des premiers films documentaires de long métrage (62 minutes). Ce chef-d'œuvre pose les bases d'un « cinéma-vérité », repris plus tard par Jean Rouch ou Joris Ivens, et d'un cinéma ethnographique.

Le premier panneau de ce film muet plante le décor :

Nanouk n'a pas été joué, mais vécu, non seulement par Nanouk et sa famille mais aussi par Robert Flaherty qui fût amené à bien connaître et admirer les gens qu'il était venu filmer dans le grand Nord. Ce film a été tourné en 1921. Les quelques imperfections d'une technique qui en était à son début n'enlèvent rien à la grandeur de l'œuvre tant du point de vue humain qu'artistique.

La controverse viendra plus tard, lorsqu'on apprendra que la fameuse scène de la construction de l'igloo, si naturelle et si vraie, a surtout été réalisée autour de l'énorme machinerie de tournage, le toit enlevé pour laisser entrer lumière pour la pellicule de la caméra, et fixer dans l'éternité l'intérieur « réel » de l'habitat et la gentille famille qui sommeille, avec cette invention fabuleuse d'un bloc de glace pour fenêtre. Jean-Luc Godard en repère les contradictions, dans ce qu'on prend pour un documentaire, lorsqu'on apprend que Flaherty a payé ses esquimaux, qu'il s'est disputé avec eux, et les a forcés à pêcher du poisson tous les jours alors qu'ils n'en avaient pas envie. Bref, il a fait une équipe de cinéma avec eux et ce fut

⁹⁶⁷ GAUTHIER G. (2004), *Un siècle de documentaires français*, Armand Colin, Coll. Armand Colin Cinéma, p. 11.

⁹⁶⁸ Ibidem p. 9.

du coup un ethnologue formidable. Nous n'en finirions plus de citer à la suite de ce « film culte », ainsi qu'on dit de nos jours, les méprises et les malentendus qui se sont fait jour en particulier avec le cinéma et tout autant dans l'actualité avec la vidéo. Il nous faut reprendre de la distance par rapport à notre objet de recherche, et qui mieux faire appel pour cela qu'à André Bazin (1918-1958), illustre critique de cinéma et un des fondateurs de la célèbre revue *les cahiers du cinéma* :

Toute esthétique choisit forcément entre ce qui vaut d'être sauvé, perdu ou refusé, mais quand elle se propose essentiellement, comme le fait le cinéma de créer l'illusion du réel ; ce choix constitue sa contradiction fondamentale, à la fois inacceptable et nécessaire. Nécessaire puisque l'art n'existe que par ce choix. Sans lui, [...] nous retournerions purement et simplement à la réalité. Inacceptable, puisqu'il se fait en définitive aux dépens de cette réalité que le cinéma se propose de restituer intégralement... En fait, « l'art » cinématographique se nourrit de cette contradiction. »⁹⁶⁹

Ainsi, filmer le réel, ce n'est pas simplement enregistrer ce qui se présente devant l'objectif sous prétexte que cela s'est passé, ni une question de « vérité », mais pour nous et depuis longtemps, une question de méthode. Ce n'est pas non plus des « prises sur le vif », qui n'ont jamais la belle innocence qu'on leur prête, quand l'idée de filmer la vie sociale a exercé depuis les débuts du cinéma une fascination durable. Pour une bonne partie d'ailleurs, la controverse entre la fiction et le récit, que nous avons développé dans la *Revue des questions* à propos de littérature, vaut pour le cinéma entre le documentaire et la fiction filmique. Ce débat nous renvoie directement sur les façons de faire, quand Godard avec son talent polémiste, suggère bien entre deux formes filmiques :

Il y a deux grandes classes de cinéastes. Du côté d'Eisenstein, il y a ceux qui écrivent leur film de la façon la plus complète possible. Ils savent ce qu'ils veulent, ils ont tout dans leur tête, ils mettent tout sur le papier. (...) Les autres, du côté de Rouch, ne savent pas très bien ce qu'ils vont faire et ils cherchent. Le film est cette recherche. (...) Les premiers font des films cercles, les autres des films lignes droites.
970

Ainsi qu'il en est de la *camera obscura* pour Marx, nous allons renverser le processus historique qui a fait le cinéma, et remonter en philosophie, vers un documentaire que nous croyons pouvoir être un moyen de lire l'expérience.

⁹⁶⁹ BAZIN A. (1999), *Qu'est-ce que le cinéma ?* Paris, Éditions du Cerf, coll. Septième Art, n°60.

⁹⁷⁰ GODARD J.-L. (1989), *Godard par Godard, Les années Karina*, Paris, Éditions de l'Étoile/Cahiers du cinéma, p. 222 (cité par CHATEAU D. (2003), *Cinéma et philosophie*, Paris, Nathan, coll. Nathan Cinéma, p. 29).

Nous commencerons cette remontée philosophique dans le temps, justement avec Stanley Carvell⁹⁷¹ (né en 1926) dans *À la recherche du bonheur*⁹⁷², lorsqu'il se demande en quoi le cinéma a à voir avec la philosophie. Il milite pour un retour à l'authentique, au quotidien, par opposition à la science ou à une philosophie dans une version sophistiquée. Pour ce philosophe américain, l'expérience des films est tout à fait identique à l'expérience ordinaire « *si bien que la difficulté que nous avons à la juger est la même que nous avons à juger notre expérience de tous les jours, à nous exprimer de manière satisfaisante, à trouver des mots pour ce que nous voulons dire.* » (46) Nous retrouvons grâce à lui, une perception du cinéma que nous avons élaborée lentement par l'expérience, dans la pratique avec d'autres métiers de la production audiovisuelle, en cela que « *la base du moyen d'expression du cinéma est photographique.* » (42) Nous savons que notre attache particulière avec les travaux de Raymond Depardon vient de son essence de photographe, passion de taiseux où le regard se façonne dans le silence, c'est la lumière qui compte vraiment. Carvell fait le lien entre cinéma et philosophie, quand l'un et l'autre cherchent des relations entre mot et chose, constitutives d'une expérience ordinaire. Carvell envisage avec le cinéma, un retour au sujet dans le simple contexte de son action et de l'usage quotidien.

Le critique et théoricien du cinéma français Jean Mitry⁹⁷³ (1904-1988) dans les deux volumes d'*Esthétique et psychologie du cinéma*⁹⁷⁴, propose pour le premier de montrer qu'un film construit une réalité différente du réel, pour avancer dans le second qu'au final, la perception du film serait un rapport que nous entretenons avec ce même réel. Pour Mitry, le cinéma serait donc un moyen d'expression avant d'être un art, quand il y a quelque chose de fondamental qui le différencie de la peinture, des arts plastiques, la danse ou la musique : il n'exprime pas seulement comme eux des émotions, mais aussi des idées. En conséquence, le cinéma serait donc selon la définition de Mitry, une forme esthétique qui, non seulement utilise l'image comme moyen d'expression, mais l'organise comme langage. (1963, 48) Cette perspective qui s'efforce de saisir le langage cinématographique tel qu'il est d'emblée et en propre, constitue à la fois son matériau et sa transformation, et en cela : « *la pensée exprimée est inséparable du langage qui l'exprime.* » (66) Ce qui nous semble tout à fait remarquable chez Mitry, c'est la double spécificité qu'il propose du langage cinématographique : comme mouvement et comme perception. Si le cinéma ne se limite pas à représenter ou signifier le

⁹⁷¹ CHATEAU D. (2003), *Cinéma et philosophie*, op. cit., p. 94-100.

⁹⁷² CARVELL S. (1993), *À la recherche du bonheur, Hollywood et la comédie du remariage*, Paris, Éditions de l'Étoile/Cahiers du cinéma.

⁹⁷³ CHATEAU D. (2003), *Cinéma et philosophie*, op. cit., p. 88-93.

⁹⁷⁴ MITRY J. (1963), *Esthétique et psychologie du cinéma, I, Les structures*, Paris, Éditions Universitaires ; (1965), II, *Les formes*, Paris, Presses Universitaires.

mouvement, il le fait fonctionner, (63) il va constamment du concret à l'abstrait. Il offre directement son objet, c'est-à-dire la représentation du monde des choses, et se sert de cet immédiat comme instrument de médiation. (147) En cela, le cinéma n'est pas conceptuel, l'image cinématographique n'est pas comme dans la langue une croissance du concept. Le cinéma pense, mais pas avec les images comme on pense avec les mots, parce que s'agissant des images, « *on pense en images* ». (76) L'analyse de Mitry nous fait écrire aujourd'hui, ce que nous avons perçu lorsqu'il y a plus de vingt ans, quand nous avons vu pour la première fois des travailleurs à l'image qui s'exprimaient sur leur travail, d'une pensée qui se lisait sur les visages et s'entendait dans le langage. Ainsi Mitry se demande :

« si le langage filmique ne serait pas susceptible de refléter la pensée « en train de se faire » infiniment mieux que les mots qui (...) cristallisent en forme d'idées plus ou moins repliés sur elles-mêmes et ne traduisent jamais qu'une pensée achevée, déjà faite. (90)

La deuxième spécificité découle de cette pensée « en train de se faire », car la contextualisation de l'image signifie qu'elle acquiert un sens que l'objet qu'elle montre n'aurait pas dans la réalité, non pas parce qu'elle exhiberait un en-soi de l'objet, une objectivité dans son caractère absolu, mais bien parce qu'elle est l'objet d'une perception. Entendons-nous, l'objet dont il est question ici n'est pas une chose, mais l'objet qui fait sens dans le film. L'idée extraordinaire du cinéma, est qu'il déroule devant nous la perception qu'ont les protagonistes (acteur, cameraman, preneur de son, monteur, etc.) d'une réalité. Il y a là l'idée d'une caméra pouvant dévoiler le monde « *par-delà le monde* », le monde des essences, auquel dans une vie ordinaire, nous avons si peu accès pour nous même, nous le voyons là se présenter à nous.

Ce que met en lumière Mitry, nous l'avons régulièrement ressenti dans notre pratique cinématographique, lorsque de dialogues particulièrement denses, dans des contextes originaux, élaborés patiemment, jaillissait ce que nous savions ne pouvoir obtenir, de profondeur et de justesse, que par cet art tout entier consacré à saisir la complexité du réel et faire exister des figures et des voix, peut-être plus que dans le réel même.

L'approche théorique et pratique du critique André Bazin⁹⁷⁵ avec un cinéma comme art de la réalité, va nous permettre d'approfondir encore dans cette direction avec son ouvrage déjà cité *Qu'est-ce que le cinéma ?*⁹⁷⁶ Car pour Bazin aussi, le cinéma est un langage (1958, 19), avec des formules d'une redoutable efficacité « *le cinéma va de la réalité à la réalité, si possible par le plus court chemin...* ». Comme dans le procédé, au temps de l'argentique, de tirage des

⁹⁷⁵ CHATEAU D. (2003), *Cinéma et philosophie*, op. cit., p. 80-88.

⁹⁷⁶ Les renvois à *Qu'est-ce que le cinéma ?* reprendrons le référencement proposé par Dominique Château chez le même éditeur (Cerf), d'une édition en plusieurs volumes : (1958), tome I, *Ontologie et langage* ; (1962), tome IV, *Une esthétique de la réalité : le néo-réalisme*.

photographies dans le studio obscur, on pouvait assister à la révélation, dans la solution chimique, à la progressive révélation de l'image. De même pour le cinéma, on peut assister à la révélation du réel dans sa temporalité. (16) En ces temps où la tonalité générale est à la commisération « montée sur coussins d'air avec amortisseurs psychologiques », pour le dire à la manière d'Yves Clot, le point de vue au milieu du XX^{ème} siècle de Bazin ne peut que nous aider à argumenter sur un usage philosophique de l'image, quand il dénonce :

La confusion entre l'esthétique et le psychologique, entre le véritable réalisme qui est besoin d'exprimer la signification à la fois concrète et essentielle du monde et le pseudo-réalisme du trompe-l'œil (ou du trompe-esprit) qui se satisfait de l'illusion des formes » (13).

Bazin condamne globalement la représentation en tant qu'ajout à la réalité – en fait il condamne l'image qu'il a préalablement définie par l'ajout : « par image, écrit-il, j'entends tout ce qui peut ajouter à la chose représentée par sa représentation sur l'écran. » (132) En fait, l'image ne doit en aucun cas s'imposer comme écran entre la réalité et le spectateur. Bazin fait la théorie d'une intention : comment s'y prendre pour instaurer un rapport authentique avec la réalité ? Car le cinéma ne chercherait rien d'autre que la réalité dans sa vérité existentielle, ce qui rejoindrait la notion pasolinienne d'un « *langue écrite de la réalité* ». ⁹⁷⁷

Nous en venons enfin à Eisenstein⁹⁷⁸ (1898-1948) pour qui le cinéma est le seul art concret, qui soit en même temps dynamique et qui puisse déclencher les opérations de la pensée. En comparaison, les autres arts sont statiques, car ils peuvent seulement donner la réplique à la pensée, sans la développer réellement. La pensée foisonnante d'Eisenstein recèle de toutes sortes d'enseignements esthétiques. Des propositions sur la nature du cinéma et des choix dans ses propres films se côtoient, le plus souvent amalgamés. Il cherche à réaliser l'interaction préconisée par Marx dans les *thèses sur Feuerbach* entre la théorie interprétative et la « pratique-critique » : non seulement la théorie doit procéder de la pratique, mais le but visé est l'activité pratique elle-même, la transformation des choses. Quiconque a pris le temps de regarder les films d'Eisenstein, ne sera pas surpris que la dialectique innerve sa pratique-critique du cinéma. La dialectique fournit à Eisenstein un schème de pensée et de création pour que le film puisse être considéré comme révolutionnaire, au lieu d'être une illustration du mouvement révolutionnaire. En 1927, il note dans un de ses carnets : « *c'est décidé, on va mettre en scène Le Capital, d'après le scénario de Karl Marx – seule issue formelle possible.* » La question de la forme implique deux niveaux : le mode discursif et le discours comme méthode. De *La grève* à *Octobre*, en passant par *Potemkine*, dit Eisenstein, s'est produit un gain dans la généralisation

⁹⁷⁷ PASOLINI P. (1976), *L'expérience hérétique, Langue et cinéma*, Paris, Payot, coll. Traces.

⁹⁷⁸ CHATEAU D. (2003), *Cinéma et philosophie*, op. cit., p. 11-13 et p. 63-68.

et une déperdition de l'anecdote. Il veut aller vers une nouvelle forme cinématographique, le « ciné-traité » à partir du « libretto » de Marx (note du 13 octobre 1927). L'adaptation du *Capital* ne se fera pas. Il aurait eu pour but « d'apprendre à l'ouvrier à penser dialectiquement » (4 avril 1929), voire même transmettre « *l'enseignement de la méthode dialectique* » (20 avril 1928).

Nous nous souvenons que dans la *Revue de question sur la conscience* (Partie I - 2.3. - Conscience, p. 51), nous avons fait état d'un travailleur en insertion avait eu cette réflexion en référence à une photo : « *Il y a peut-être une recherche de la vérité, c'est un bien grand mot, une certaine réalité.* » (p. 57) Notre pratique nous permettait alors de repérer des énoncés puis de les étudier. Pour ce qui est de celui-là, tout en l'estimant de première importance, nous n'étions pas en mesure d'expliquer vraiment. Nous avons seulement l'intuition que la portée de cette prise de parole allait au-delà de la lecture des photos, mais concernait notre travail à tous, toutes les activités qui se déroulaient là. Hors voici que notre remontée historique nous permet de mieux situer notre démarche dialectique filmée. En effet, voilà que s'est présenté à nous, une idée dont il n'avait pas conscience avant cette séance, mais dont nous n'avions pas idée depuis que nous conduisions ce style de démarche ! Certainement que le passage du travail réel à un concret, par la forme que prenait la lecture de photographies d'activité de leur travail, dans un contexte collectif, un lieu particulier et des conditions inhabituelles, constituaient au final, *un milieu favorable* pour le dire à la manière de Leroi-Gourhan. Mais ce n'était pas suffisant pour expliquer que ces 3 groupes aient réussi à prendre *le train en marche*, ainsi que le dit Althusser, et tant d'autres philosophes matérialistes, pour signifier cette démarche dialectique de prendre le mouvement tel qu'il se présente.

Notre conclusion est d'une grande importance car il s'agit de dire à la suite de cet homme que nous avons côtoyé et de Mitry, Bazin et Eisenstein, que ce cinéma-documentaire et cette démarche est bien une recherche de la réalité, une écriture de l'oralité, d'une pensée en train de se faire au travers des dialogues. C'est cette démarche-là que nous avons conduite peu à peu au fil des années jusqu'à la stabiliser par des procédés et un usage de techniques, qui a permis qu'un des protagonistes en dise l'essence : nous ne cherchions pas une vérité, mais en matérialiste, la réalité. Ce faisant, cette démarche que nous avons baptisée *Confrontations dynamiques*, nous essaierons de montrer plus loin qu'elle est un outil pour que les travailleurs produisent un apport essentiel pour le travail, sa conduite et sa critique au travers de nouveaux écrits sur l'activité, cette langue écrite de la réalité.

CHAPITRE 8. - LA GOUVERNANCE

De l'essai de Daniel Pennac, *Comme un roman*⁹⁷⁹, sorti en 1992, nous nous souvenons de l'assertion dès le premier feuillet de l'ouvrage : « Le verbe lire ne supporte pas l'impératif. » Il partage cette aversion avec d'autres, aimer ou rêver, car on peut difficilement dire : « lis, mais lis donc ! ». Ne pourrions-nous pas questionner cet impératif plus largement ? Si lire, aimer et rêver, ne donnent aucun résultat quand on en donne l'ordre, est-ce le meilleur moyen de faire exécuter une action ? Pour ce qui est de lire, Pennac démontre que c'est par bien des détours que l'envie sera peut-être provoquée. Pour nos enfants et adolescents, est-ce que nous n'avons pas utilisé bien des moyens, réputés pédagogiques, pour les amener avec un succès variable, à aller dans la direction que nous pensions la meilleure pour eux ? Et dans tous les actes de notre vie quotidienne, que faisons-nous au juste, si ce n'est d'être comme nos ancêtres éleveurs, à vouloir guider des animaux plus forts, plus rapides, plus nombreux par des ruses diverses et des subterfuges ? Le berger, depuis l'aube de notre civilisation, tente de maintenir ensemble agneaux, brebis, boucs, fragiles et forts.⁹⁸⁰

Rolland aurait pu faire figurer dans son récit, sa famille maternelle qui habitait les Monts de Vaucluse dans la jeunesse de sa mère, des collines basses au-dessus de Carpentras. Le père Maillet avait un troupeau de moutons et en souvenir de cette époque bénie pour elle, la mère de Rolland offrait à chacun de ses petits-enfants ou arrière-petits-enfants, une magnifique peluche d'un agneau en pure laine blanche.

Dans les années 30 comme aujourd'hui, le berger devait veiller à ce que les jeunes têtes ne s'écartent pas trop, ne risquent pas de s'égarer dans le lointain, en disparaissant d'un coup derrière des buis serrés, pour la belle herbe au soleil sur le flanc en contrebas, en devant courir comme Gygès jadis, à la recherche de la tête perdue en abandonnant les autres. Ses chiens se sont mis en chasse et l'aident dans cette pratique délicate du rassemblement, pendant et par le mouvement. Vu de loin et d'en face, devant le mur d'une restanque, le troupeau prend des figures sans cesse mouvantes, selon le relief et l'herbage. Les chiens courent partout avec une logique qui échappe au bon sens et dans un rythme qu'on croit par instant lié aux cris et attitudes du berger, près et loin à la fois. Il se trouvera que brusquement, pour une raison ou une autre, le berger devra garder les bêtes d'un autre, cela se fait dans le métier par une solidarité qui vient de la nature même. Cela se fait d'urgence, dans une remarquable économie de mots dans ce milieu de taiseux. S'il ne s'en chargeait pas, les bêtes mourraient de maladie ou de faim. Il a réuni les troupeaux et doit les conduire ensemble. Il risque de perdre des têtes de bétail, perdre

⁹⁷⁹ PENNAC D. (1992), *Comme un roman*, Paris, Éditions Gallimard, coll. nrf.

⁹⁸⁰ Nous nous inspirons de SERRES M. (2015), *Le gaucher boiteux*, Paris, Éditions Le Pommier, coll. Essais Le Pommier, p. 43-46.

la tête... Comment dès ce matin, les choses pressent, en faire un seul troupeau, différent mais docile, aussi unifié que pouvait l'être celui qu'on voyait se couler, hier encore entre les chênes ? Admirez-le, au risque du chaos, maintenant pressé qui fait avec les figures variables, des synthèses imprévues, il les pousse devant. Il lance des effets sonores divers à tue-tête, en notes dansantes qui se jouent du vent fou, au déboulé des chiens qui filent dès le sifflet strident entre les lèvres. Les bêtes sautent par ici ou jaillissent par-là, et même les brebis qui sont pleines ont des élans soudains. Mais c'est le nombre, extraordinaire sur ces pentes caillouteuses, dont les pierres roulent sous les sabots qui se dérobent, et quelques bêtes affolées qui s'accrochent les unes aux autres pour remonter sur du stable, en laissant derrière elles, des bruits secs s'entrechoquer, dévalant en cascade comme des osselets perdus. Un chien vient de donner un coup de dent au jarret d'un bouc pour qu'il rentre dans le rang, car on en n'est plus à finasser sur une bête qui s'écarterait, mais à la lutte d'un orage laineux dans un nuage de poussière, qui se déplace vite en apprenant de ce corps à corps.

Un vieux verbe, *ago*, *agere*, décrit le pasteur occupé tout justement à conduire sa multitude vers un lieu qui conviendra au pâturage. Quand le berger est obligé de réunir les deux troupeaux, il les conduit ensemble, les *co-agere*. Il s'agit de la même racine que *cogitare* : cogiter et donc penser. L'analogie fonctionne à plein entre l'action de garder ensemble, de réunir des sous-ensembles en une nouvelle unité, en veillant à chaque animal, en faisant en permanence des choix, et de catégoriser sans cesse le réel auquel nous sommes confrontés, de faire lien entre les singularités qui se présentent à nous et des généralités, des règles, des normes, etc. Dans les deux cas, l'attitude impétueuse du jeune berger ou celle du cadre néophyte trop abrupt, demanderont à se réévaluer dans le temps, pour trouver la bonne distance, ni dans le troupeau, ni trop loin, seulement par l'intention et la parole.

Rolland ayant été lui-même souvent soumis à cette problématique de conduire un groupe, dans ces décennies de grandes mutations au croisement des siècles, il avait assisté à mille manières de faire, au pire, souvent, et moins au meilleur. Il aurait pu raconter ce qu'il avait vu faire par son tuteur le matin, quand il était en stage en 1995 dans l'association *Moderniser sans exclure*, rue de Rome, en plein centre-ville de Marseille. Au café rapide du début de journée, quand les quelques personnes du groupe étaient toutes arrivées, on s'appelait les uns les autres dans le long couloir de ce vieil immeuble aux plafonds hauts et aux moulures élégantes des anciens appartements bourgeois. On avait entendu depuis quelques minutes la lente lutte de l'eau bouillante se frayant difficilement un chemin à travers un labyrinthe calcaire avant de creuser la mouture de café. Marina l'avait lancé en passant d'un geste désinvolte. L'odeur discrète s'était répandue quand ils arrivaient dans ce recoin minuscule tout en longueur, où les places étaient comptées. Michaël parcourait *La Provence* avec quelques commentaires quand

chacun avait son verre fumant en pyrex dans les mains. Il se faisait un peu prier pour en venir à la véritable mise sur orbite de la journée. La lecture de l'horoscope de chacun se faisait dans un échange délicieux, où se mêlaient des considérations personnelles à peine entrevues, un propos furtif sur le travail en cours, un fil tissé quelquefois avec l'actualité locale. Mais il y avait surtout ce ton que prenait Michaël dans cet exercice. Un ton reposant sur une connivence sympathique, tout autant qu'un style interrogatif dont le ressort projetait quelques éclairages sur la journée à venir.

Tableau 9

gouvernance	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	Plainte des opératrices de ne plus bouger de leur poste à la chaîne depuis la nouvelle organisation des lignes de production.	Une petite panne (carton coincé dans la goulotte) : elles appellent le chef d'équipe (c'est la consigne).	Le rôle du chef d'équipe devrait passer du commandement à l'accompagnement pour s'adapter aux changements.
2	Entretien de Rolland avec N+1 et N+2 qui s'étonne de son silence : vous en pensez quoi ? Vous n'êtes pas d'accord ?	Les managers préféreraient que Rolland les pousse à décider. Ce qu'ils n'arrivent pas à faire.	Les managers sentent bien que le vent du commandement tourne. Ils prennent de la subsidiarité ce qui les arrange : débrouillez-vous !
3	Réunion métier d'une centaine de chargés d'études à Marignane : attentes, ennui, lassitude, etc.	Animation façon TV, Club Med, vision jeune de quinquagénaires parvenus (à quoi ?)	Les managers pressentent que la subsidiarité exige une autre approche. Faute de savoir, ils osent « vu à la TV ».
4	Lorsque Rolland réintègre et rencontre des managers, il a des diplômes et une expérience riche et diversifiée.	Les managers lui parlent des problèmes d'organisation, de leurs problèmes personnels, de leurs enfants...	En panne d'autorité, de perspective, de formation adéquate, les managers ne s'arrêtent pas de dire « je ne comprends pas ! »
5	Entretien d'évaluation annuel qui dure trois heures sur le mode « bavardage ».	Le manager avait écrit l'avis de Rolland : « la fonction de chargé d'études n'était pas honorable pour lui ».	N'ayant pas d'outil, de méthode, de réflexion collective approfondie sur leur rôle, la partie

			relationnelle se réduit à une psychologie vulgaire.
6	Léo part rencontrer son N+2 les mains vides, sans un cahier, sans un stylo, sans savoir pourquoi il se rend à un entretien.	Les travailleurs participent d'une certaine banalisation des relations hiérarchiques qui conduisent à une irresponsabilité généralisée.	Côté Léo : perte des savoirs ouvriers, affaiblissement des transmissions des anciens vers les jeunes, solidarité en panne. Côté managers : entretiens mal conçus, peu dirigés.
7	Le manager demande aux travailleurs de « s'arranger entre eux » face à un problème.	Le groupe devient le lieu des « petits arrangements ».	Épuisement de la figure de l'autorité, émergence de « petits chefs » sur des aspects administratif et technique.
8	Appels incessants par la direction et la communication à innover, bouger, changer, à collaborer...	Tous les dysfonctionnements ou « irritants » sont éteints à la source. L'organisation générale ne peut jamais être critiquée : celui qui pose un problème, devient rapidement un problème.	L'appel à la « collaboration » doit être entendu dans son sens premier : collaboration de la classe des fournisseurs de données à la classe des profiteurs de données.
9	Les modes de passage vers l'encadrement ne sont plus l'expertise mais la collaboration à l'idéologie de l'entreprise : adhésion syndicat de cadres, zèle dans la production des données et les astuces de triche, adhésion idéologique à un libéralisme exacerbé.	Les managers répètent à l'envie : le management « ça ne s'apprend pas ».	Seule approche en formation initiale ou continue : sociologie des comportements, approche statistique, maîtrise des applications SI.
10	Le cri du chef dans les cas de Raoul, Chantal, Catherine, Nordine.	Un cri qui sonne comme la limite atteinte d'un système de subordination qui ne répond plus aux attentes relationnelles.	La subsidiarité est pour le moment seulement vécue par un aspect faible qui concourt à former une

			classe sociale de managers repliée sur elle-même.
11	Dans les films policiers à la mode, le collectif est debout dans un open-space.	On décide plus qu'on ne pense.	Maigret est un pragmatique : il utilise la méthode abductive.

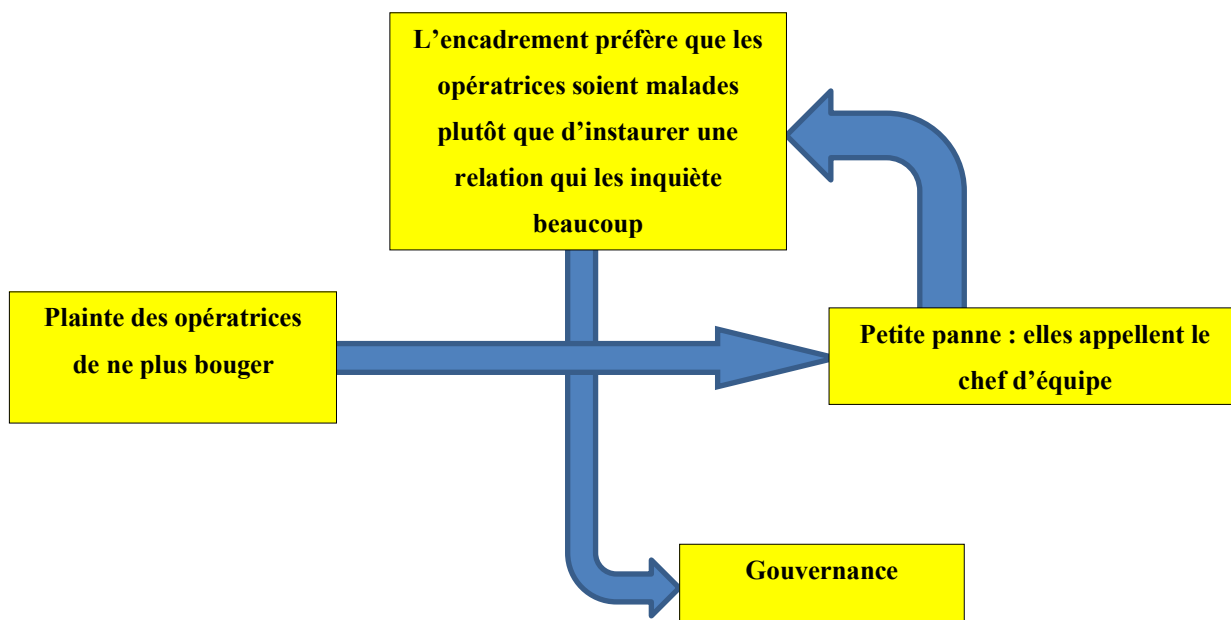


Figure 28

Les changements dans les entreprises, publiques ou privées, sont de plus en plus nombreux, au point que les réformes structurelles deviennent permanentes, à tous les niveaux et dans toutes les sens. Ils regroupent pour chaque opération qui porte un nom complexe, voire énigmatique (« convergences », « cohérence et subsidiarité », « plus loin ensemble », etc.), un ensemble de modifications regroupant des techniques opérationnelles, les relations humaines, les systèmes d'information, la communication, etc. Enfin, ils sont soumis à un délai de mise en œuvre sans cesse plus réduit, avec des phases conduites en concomitance, dont les résultats sont préétablis, les réactions prévues, les poches de résistance circonscrites, les coûts évalués puis investis, au centime d'euro près.

Dans le même temps, le constat s'impose depuis des années d'un réel problème avec le management de proximité qui n'est pas soumis à des débats de valeurs, à des choix stratégiques. Il est bien éloigné de Paris et des tours de verre, où on parle à voix basse, on danse à pas feutrés sur d'épaisses moquettes. Ces lieux sont très loin de la production réelle de la plus-value. Nous parlons d'un management soumis aux antagonismes institutionnels, aux contradictions de l'action. Il a à faire avec les contraintes de la clientèle, du terrain, de l'urgence ou la pression

extrême des fins de processus de fabrication. Il doit se débrouiller avec la *chaîne invisible* des applications informatiques dans les entreprises de services. C'est le fait de femmes et d'hommes diplômés, ou issus du rang par l'expérience, fidèles à leur entreprise, dévoués à leur mission, qui se débattent au jour le jour avec des objectifs qui deviennent vite impossibles.

Mais ils ne sont pas abandonnés pour autant. Des formations « utilitaires » de quelques jours ont fleuri, sur la *gestion des priorités* par exemple, comme si avec quelques combines techniques, le cadre surchargé parvenait à se dégager du tissu de ses contraintes. D'autres « dispositifs » à plus long terme, souvent plus exotiques (PNL, analyse transactionnelle, etc.), ou bien issus du vaste courant actuel du *collaboratif* et de l'entreprise *libérée*, inventent chaque matin comment *oser la gratitude*, partager des *bonnes pratiques*. Le *un peu tout* se répand vite pour parer au plus pressé. Une littérature abondante se veut pratico-pratique : gros caractères, slogans, schéma simplistes, listes, le tout en *50 questions* ou *20 fiches pratiques*, *quizz* en fin d'ouvrage. Un coaching discret est apparu pour des situations limites et il est de coutume que les directions défendent contre vents et marées, cette catégorie de personnel « entre le marteau et l'enclume ». Le marché de l'intervention va de mode en mode, avec son bagage de mots magiques, ses gourous, ses techniques forcément innovantes. Des spécialistes médiatiques aux cursus flous en sont les vedettes internationales ou nationales selon les moyens. L'ensemble est habité par une solide langue de bois, une novlangue, truffée d'anglicismes. Un problème avec un salarié est tout de suite une erreur de *casting*. On se distingue en précisant que le projet n'est pas un *one shot*, qu'il sera présenté dans un *pitch* de cinq minutes en *Codir*. Le *packaging* comprend aussi deux minutes de débat ouvert, quand tout cela ne manquera pas de se traduire dans les prochains *reporting*. Le projet est solide, il a été *benchmarké* dans d'autres régions qui ont aussi fait des *réengineering*, etc.

Tout cela a pour but de provoquer une *montée en compétence*, encerclement mécanique du problème par des solutions dont l'effet ne manquera pas de se produire. Beaucoup ont cru que ces occupations de pacotille feraient long feu, mais le renouvellement est régulier. Un roulement se produit tout autant dans les générations de managers qu'au rayon des accessoires.

Recherche historique

Le mot gouvernance est à la mode depuis le début du XXI^{ème} siècle selon le dictionnaire culturel en langue française d'Alain Rey. Cet anglicisme signifie « *Action ou manière d'organiser, de gérer* ». Ce concept qui devrait ainsi être descriptif, plutôt à l'usage de la chose publique, s'est rapidement étendu comme un idéal normatif, souvent associé à d'autres mots-talisman comme transparence, éthique, efficience. Lorsqu'on entend qu'une grande entreprise a un problème de « gouvernance », il est davantage fait référence à une manière de penser qu'à

un dispositif précis. John Pitseys⁹⁸¹ dans son article « Le concept de gouvernance »⁹⁸² voit une double confusion, la première tenant aux vertus qui lui sont attribuées, la seconde aux défauts qui lui sont imputés : « *D'une part, la gouvernance est associée à tout et n'importe quoi. [...] D'autre part, les critiques du discours de la gouvernance souffrent également de l'inflation du concept. La gouvernance devient une sorte de bibendum sur lequel se projettent toutes les critiques possibles.* »⁹⁸³

Il est donc nécessaire de remonter plus avant dans l'histoire pour repérer l'émergence du concept avant sa résurgence actuelle. En réalité, le mot gouvernance fut d'abord utilisé en France entre le XIII^{ème} et le XV^{ème} siècle et renvoyait à l'idée de « gouvernement » entendu comme un art de gouverner : « *La gouvernance désignait l'ensemble des techniques permettant de disposer et d'entretenir le bien public. La langue française identifia progressivement cet art de gouverner à l'action administrative de l'État, jusqu'à ce que le mot refasse surface à partir des années septante dans la littérature managériale.* »⁹⁸⁴ Il s'agit d'un grand classique du discours managérial et de la communication dominante en général, qui consiste à reprendre un mot qui possède une ancienne acception positive. Tel un cheval de Troie, le mot-valise est alors repris en boucle par l'industrie communicationnelle qui allie une littérature managériale tout autant qu'un réseau très dense, très efficace, de supports en tous genres. Ainsi, le « métier », par exemple, devient la fonction générique de l'entreprise ou le « compagnonnage » estampille de faibles parcours d'accompagnement. La « gouvernance » quant à elle, véhicule avec cet art de gouverner, les idées de flexibilité de l'exercice du pouvoir, de mise en présence de plusieurs statuts d'acteurs, de participation des salariés et des consommateurs, de mise en réseaux des structures, d'un passage de la verticalité à l'horizontalité des organisations. La *good corporate governance* s'érige en contre-modèle d'une ancienne vision de l'administration des entreprises, d'une organisation pyramidale et centralisée : « *L'usage de la gouvernance ne dépend pas de la position qu'elle occupe dans la hiérarchie des normes, mais du résultat ponctuel qu'elle est susceptible d'obtenir.* »⁹⁸⁵ La *bonne gouvernance* ne se positionne pas ainsi qu'a pu le faire l'Organisation scientifique du travail. Principe alternatif, rationalité anti-étatiste, elle suppose des structures légères ou informelles, des processus davantage négociés, en orientant de

⁹⁸¹ John Pitseys est docteur en philosophie de la Chaire Hoover d'éthique économique et sociale, Université Catholique de Louvain (UCL). Ses intérêts de recherche portent sur la philosophie politique et la philosophie du droit. Sa thèse, intitulée *Transparence et démocratie : analyse d'un principe de gouvernement*, porte sur l'étude du principe politique de transparence, l'analyse de ses conditions de désirabilité et son influence sur la définition d'un régime politique légitime.

⁹⁸² PITSEYS J. (2010), « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 2010/2, volume 65, p. 207-228.

⁹⁸³ Ibidem, p. 207-208.

⁹⁸⁴ Ibidem, p. 214.

⁹⁸⁵ Ibidem, p. 217.

l'intérieur les comportements, en suscitant des réflexes souhaitables pour obtenir les régularités attendues. Dès lors, l'acteur ne serait plus seulement le destinataire de la norme, ni sa docile cheville ouvrière : « *Il s'agit maintenant de l'associer d'une manière ou d'un autre à la formation de la norme, le convaincre de participer à l'élaboration de celle-ci parce qu'il peut contribuer à la rendre plus désirable et efficace.* »⁹⁸⁶ La gouvernance va, dès lors, correspondre à une gestion reposant sur la création d'une relation de confiance entre les acteurs. Cette confiance est supposée s'instaurer, dans un système qui se veut ouvert, pour appréhender une complexité sociale sur le mode de la contractualisation des rapports, au travers de procédures qui reposent de plus en plus sur les systèmes d'information.

Cette posture alternative, pour le moins surprenante, rappelle une campagne électorale de Jacques Chirac s'élevant contre la « pensée unique », ou la communication bruyante de sociétés commerciales reprenant des slogans révolutionnaires. Il semble que le contre-pied soit payant. L'impression qui se dégage aujourd'hui est qu'un boulevard s'ouvre avec la quasi absence de toute opposition dans l'entreprise et sur la question du travail, seulement freiné par l'éventuel vertige des communicants. Mais il ne semble pas que la peur du vide soit à l'ordre du jour. Actuellement, un format communicationnel se répand et consiste dans la libération de l'entreprise. Dans la panoplie des gourous de service, nous avons noté la distinction du Livre économique France Musique 2016, une BD à la gloire du *libérateur* Isaac Getz :

*J'avais introduit le concept d'entreprise libérée comme étant une forme organisationnelle dans laquelle la majorité des salariés sont totalement libres et responsables des actions qu'ils jugent meilleures pour l'entreprise. C'est là une définition philosophique, qui n'évoque pas de caractéristiques structurelles – comme l'absence ou la présence d'une hiérarchie ou d'un pointeuse –, mais une promesse : permettre la liberté et la responsabilité de l'action.*⁹⁸⁷

Le management a fait muter progressivement les salariés, employés, ouvriers, techniciens, cadres, ingénieurs, en *collaborateurs* qui œuvrent la main dans la main pour un bonheur partagé (!) Point besoin de nous livrer à un examen fouillé de la situation tant les ficelles sont grosses. Voilà bientôt 28 ans que le mur de Berlin est tombé et les *Suites pour violoncelle* de Rostropovitch n'en finissent pas de célébrer le nouveau discours du capitalisme.

Contrairement à ce qu'affirment bon nombre de discours tant vulgaires que savants, nous suivrons Alain Bihr pour dire : « *Il n'est pas vrai que l'on ait assisté en France, au cours des dernières décennies, à une uniformisation des modes et des styles de vie. Au contraire, la société française reste une société segmentée, dans laquelle des groupes sociaux divers continuent à*

⁹⁸⁶ Ibidem, p. 220.

⁹⁸⁷ SIMMAT B., BERCOVICI Ph., (2016), *Les entreprises libérées, La première BD-reportage sur l'entreprise du futur*, Paris, Éditions des Arènes.

présenter de forts contrastes dans leurs modes et styles respectifs. »⁹⁸⁸ Les sociétés contemporaines ne sont pas seulement segmentées, elles sont *hiérarchisées* et laissent apparaître des groupements différents inégalement dotés, cloisonnés en ressources matérielles, en ressources sociales et politiques, en ressources symboliques.⁹⁸⁹

Les conséquences des inégalités de classes méritent d'être rappelées : profondes inégalités entre catégories sociales qui font système, phénomènes de cumul d'avantages ou, au contraire de cumul de handicaps. Ces inégalités tendent à se reproduire de génération en génération, « l'égalité des chances » dans l'accès aux meilleurs postes étant un pur mythe.⁹⁹⁰

Dans ce contexte d'une gouvernance qui s'alimenterait à un discours d'opposition visant à récupérer dans son escarcelle toutes les voix éteintes de *collaborateurs* qu'on dit de plus *désenchantés*, il nous faut affirmer comme base de réflexion que les inégalités sont le résultat de politiques publiques et privées.⁹⁹¹

C'est une vieille marotte du capitalisme français de vouloir en finir définitivement avec les classes sociales et surtout avec la lutte des classes, pour adopter un consensus généralisé où, du patron au plus précaire et au moins payé de l'entreprise, on *collabore* pour un intérêt commun qui serait bien compris. Dans l'atteinte de cet objectif, il y a des hauts et des bas. Mais aujourd'hui, avec l'affaiblissement des partis de gauche et des syndicats, la permanence d'un centre-droit au pouvoir permet aux idées consensuelles de s'installer comme horizon indépassable. Si un contentement aseptisé s'installe, c'est que plus personne n'a vraiment intérêt à soulever des problèmes, au risque rapidement de devenir soi-même un problème.

Cependant, il n'en reste pas moins que les travailleurs sont soumis à une réalité qui ne correspond pas du tout à ce *monde de bisounours* – une expression souvent utilisée par les travailleurs. Il est ainsi fort probable que nous débouchions systématiquement sur une ignorance des signaux faibles et des phénomènes discrets, qui amène les directions d'entreprise à une grande difficulté pour anticiper et ajuster leur pilotage en dehors des grandes tendances qui sont imposées par les évolutions techniques. Ce fait est souvent observé par les travailleurs qui n'arrivent pas à en expliquer la raison. L'autre conséquence en serait que la réalité des rapports sociaux dans l'entreprise ne se révèle que par les aspects les plus dramatiques. Il en serait ainsi des 60 suicides chez France télécom, de ceux du centre recherche de Renault à Guyancourt, tout autant que du phénomène généralisé de *burn-out*, et plus généralement d'une morosité, ou

⁹⁸⁸ BIHR A. (2012), *Les rapports sociaux de classes*, Lausanne, Éditions page deux, coll. Empreinte, p. 13.

⁹⁸⁹ Ibidem, p. 6.

⁹⁹⁰ Ibidem, p. 14.

⁹⁹¹ Ibidem, p. 15.

d'un abattement, qui imprègne tant les discours des travailleurs dès qu'on aborde un milieu de travail.

Le cas de la directrice de la Protection judiciaire de la jeunesse (PJJ) de Paris en 2009 nous semble particulièrement révélateur à plusieurs égards⁹⁹². Mme Catherine Kokoszka était devenue éducatrice spécialisée en 1980, avant de suivre en 1996 une formation de directeur de service à l'École nationale de Vaucresson. Elle avait gravi les échelons de la PJJ pour devenir directrice en Corrèze et dans la Creuse, puis à Paris en mai 2006. Le 1^{er} octobre 2009, elle devait être décorée de l'ordre du Mérite. Mais l'arrivée à la Présidence de Nicolas Sarkozy en 2007 avait impliqué, pour ce secteur, un fort durcissement de la législation envers les mineurs, qui se conjugait avec la Révision générale des politiques publiques (RGPP). Pour bien comprendre ce qui a été vécu par les personnels comme l'entrée d'un ours mal léché dans un magasin de porcelaine, il faut entendre la violence de l'allocution de Michèle Alliot-Marie, Garde des sceaux, à l'École nationale de la Protection judiciaire de la jeunesse à Roubaix le 28 septembre 2009.⁹⁹³ Dans une époque où tout ce qu'on pouvait être soupçonné d'intelligence collective par rapport à la norme sécuritaire, celle qu'on appelait « MAM » ne craignait pas de balancer : « *Trop longtemps, la pédagogie à l'égard des mineurs en difficulté s'est réduite au seul culte de la parole.* » Aux jeunes éducateurs qui n'auraient pas perçu tout de suite qu'ils pouvaient mettre à la poubelle les subtiles techniques d'entretien qu'on venait de leur enseigner, elle ajoutait : « votre métier ne se réduit pas au face à face avec les jeunes dont vous aurez la charge. » Alors qu'un ministère de l'immigration aux relents pétainistes avait été mis en place, on imagine sans peine que dans les rangs des professionnels de l'éducation, l'idée d'une *circulation des informations* et surtout de ce paradoxe extraordinaire d'un *secret partagé*, ont dû faire l'effet d'un séisme : « *Il ne faut pas craindre le secret partagé, y compris pour des informations nominatives sur les mineurs dont vous aurez la charge.* » C'est au démantèlement de toute une culture héritée des ordonnances de 1945 auquel procède la Ministre, lorsqu'elle suit la Commission Varinard selon laquelle l'éducation ne peut que s'accompagner de la sanction⁹⁹⁴, que l'on retrouve encore dans son allocution de Roubaix : « *Les délais de traitement des dossiers sont souvent trop longs. Il s'ensuit un oubli de la faute, un affaiblissement de la pédagogie de la sanction, parfois une réitération de délits avant le jugement.* »

En conséquence, la PJJ a engagé une vaste restructuration qui doit amener les éducateurs à concentrer leur travail sur les mineurs délinquants et ne plus s'occuper des mineurs victimes, qui relèvent de l'aide sociale dans les départements. La PJJ souffre d'un déficit d'hébergement

⁹⁹² *Le Monde* du 18 septembre 2009, « L'état de stress des personnels de la protection judiciaire de la jeunesse » par Alain Salles.

⁹⁹³ ALLIOT-MARIE M., « Quand le ministre de la justice s'adresse aux éducateurs », *Journal du droit des jeunes*, 2009/10 (N°290), p. 18-19.

⁹⁹⁴ RONGÉ J.-L., La Protection judiciaire de la jeunesse : fenêtre sur cour..., *Journal du droit des jeunes*, 2009/10 (N°290), p. 8.

dans la région parisienne et à cette orientation pénale, s'est ajoutée une réorganisation administrative avec la création fin 2008 de directions interrégionales sur le modèle de l'administration pénitentiaire.

Dans la matinée de ce mardi 15 septembre 2009, Catherine Kokoszka qui n'était pas décrite comme une personne fragile, doit annoncer une réorganisation de ses services. Ses collaborateurs l'attendent dans une salle de réunion. Ne la voyant pas arriver, ils se dirigent vers son bureau. En chemin, ils voient une fenêtre ouverte, avec une chaise placée devant. En se penchant, ils aperçoivent le corps de leur directrice gisant une dizaine de mètres plus bas. Celle qui se définit comme « *une miraculée, parce qu'encore vivante* » est tombée sur un buisson qui a amorti sa chute. Elle est restée consciente. Elle prononce alors ces paroles : « la RGPP m'a tuée ». ⁹⁹⁵

Un mois après son geste, Catherine Kokoszka, en convalescence dans une maison de santé, adresse un long texte à un syndicat de la PJJ (SPJJ-UNSA). ⁹⁹⁶

Le titre est « Participation à une réflexion collective » et le chapeau de l'article est le suivant : « Les faits : 15 septembre 2009, 8 H 55, moi, Catherine Kokoszka, Directrice départementale de la Protection judiciaire de la jeunesse de Paris, enfermée que j'étais dans le travail comme à huis clos, me jette par la fenêtre de la Direction départemental, du 3^{ème} étage sur cour... ». Si son geste et ses explications entrent en résonance avec des suicides sur d'autres lieux de travail, la qualité et l'importance de son travail d'analyse rendent ce cas unique.

Dans l'introduction, Catherine Kokoszka annonce donc qu'elle veut « *penser ce passage à l'acte* » dans une administration en pleine mutation. Les centaines de messages de solidarité qu'elle a reçu de toute la France lui font dire que « son geste de détresse a été perçu comme un conflit de loyauté », qui l'a poussé à passer de l'autre côté du miroir pour libérer sa parole. En fait, pour Mme Kokoszka ce conflit de loyauté ne résidait pas dans la nature des changements, mais sur « l'accélération des transformations en un temps trop court, qui mettait à mal la mission éducative de l'institution et produisait de la maltraitance institutionnelle. La machine infernale poursuit son chemin sans se soucier des humains que sont les professionnels. »

Mme Kokoszka constate que « *ce qui va trop vite rend fou et détruit* » :

J'ai failli mourir de ne plus pouvoir penser. J'ai failli mourir parce que je passais ma vie à mon travail, certaine de soutenir les valeurs éducatives de l'institution. J'ai failli mourir de la surdité d'une institution qui n'entendait pas que tout allait trop vite, si vite que nous ne pouvions plus suivre. J'ai failli mourir parce que je ne supporte plus de travailler dans un univers où l'homme devient un loup pour

⁹⁹⁵ *Le Monde* du 4 novembre 2009, « Tout allait trop vite » par Alain Salles.

⁹⁹⁶ KOKOSZKA-GARBAR C., « Participation à une réflexion collective », *Journal du droit des jeunes*, 2009/10 (N°290), p. 9-17.

l'homme et n'est plus solidaire parce qu'il a peur de perdre sa place. Je crois en la démarche projet qui veut gagner en se dotant d'outils et de procédures qui fondent une intelligence collective.

À partir de ce cas, il apparaît nécessaire de nous intéresser à l'encadrement, dans ce contexte de transformation rapide qui touche aussi bien la fonction publique que privée et toutes les dimensions d'entreprises, surtout lorsque l'on sait qu'un des conseils donné par les cabinets de consultants aux directions d'entreprise pour opérer des réformes, est de les mener très rapidement pour « limiter les risques liés aux incertitudes d'une situation transitoire ». Autrement dit, autant frapper plus fort pour que ça fasse mal moins longtemps !

Pour une première approche, cette même année 2009 où Mme Kokoszka a failli mourir de ne plus pouvoir penser, un numéro de *L'Éducation permanente* était consacré à « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? ». L'objectif de ce dossier⁹⁹⁷ était de savoir s'il est possible de former à une fonction qui englobe un ensemble traditionnel de rôles et de responsabilités (organiser, planifier, diriger), auquel s'ajoutent les activités du management moderne (du personnel, de projets, de la qualité, de la sécurité, etc.), dont les dimensions économiques (budgétaires) et administratives (suivis, comptes rendus, contrôles, etc.) se renforcent. L'éditorial remarque que si encadrer, c'est faire face à l'imprévu, à l'incertain, au changement, au complexe, une telle fonction consiste de plus en plus à résoudre des problèmes dans un contexte de forts antagonismes institutionnels, de contradictions organisationnelles ou d'objectifs paradoxaux. Certains responsables mesurent alors l'importance d'intégrer les dimensions humaines et sociales dans la formation d'encadrement. Ils se heurtent dès lors à une difficulté de taille qui consiste à intégrer des apports multiples, autant théoriques que d'expérience. C'est-à-dire l'exact opposé de ce qu'on leur demande de faire. Et « analyste du travail », c'est un métier pour le coup !

Pour appréhender les problèmes spécifiques de santé au travail qui peuvent être constatés chez les cadres, l'apport de Philippe Davezies dans ce numéro de *L'Éducation permanente* tranche avec la prudence exaspérante de tant d'experts patentés, dont on comprend vite la mesure calculée sur les attendus possibles d'une posture de conseillers auprès de puissants entrepreneurs. Enseignant-chercheur en médecine et santé au travail à l'université Claude Bernard (Lyon I), c'est sous la forme d'un entretien avec Anne Gillet et Guy Jobert que Philippe Davezies s'intéresse tout d'abord à la transformation du travail chez les cadres.⁹⁹⁸ Ainsi, le premier constat qui est fait concerne la population des cadres qui avaient pour caractéristique

⁹⁹⁷ Éditorial, « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? », *L'Éducation permanente*, 2009/1 (N°178), p. 5-8.

⁹⁹⁸ DAVEZIES Ph, « Crises identitaires et santé au travail des cadres », *L'Éducation permanente*, 2009/1 (N°178), p. 163-169.

par le passé de bien connaître le travail alors qu'ils sont de plus en plus issus d'écoles de management ou de commerce :

*Depuis plusieurs années, un certain nombre de modifications se sont traduites, de façon manifeste, par un désengagement de la hiérarchie à l'égard des modalités d'exécution du travail. C'est ainsi que s'est répandu un principe d'organisation que l'on peut résumer en deux mots : « Débrouillez-vous ! ».*⁹⁹⁹

Il nous faut tout de suite préciser que ces situations sont impossibles pour l'ensemble des travailleurs comme pour toute la ligne managériale. En effet, voyant cela, ceux qui subissent une telle organisation du travail ont tôt fait de comprendre que l'essentiel du travail s'est déplacé vers le marketing, la communication, et les techniques de manipulation de l'opinion pour vendre et fabriquer des indices de satisfaction plus que des produits ou des services. Du côté des managers, pour beaucoup de jeunes gens, passé les premières années enthousiasmantes comme la découverte d'un nouveau jeu vidéo, les limites apparaissent vite :

*L'encadrement est aujourd'hui formé sur des savoirs non spécifiques, sans aucun lien avec le contenu technique des activités. Dans les écoles de management, on fournit aux étudiants des outils de gestion et tout un appareillage issu des sciences humaines, une sorte de boîte à outils orientée vers le développement du potentiel, la mobilisation, la conduite de projets... [...] Dans les écoles d'ingénieurs, les élèves ont des cours d'éthique, dont on se demande ce qu'ils en font lorsqu'ils se retrouvent dans un contexte professionnel réel. [...] Mais une fois dans l'entreprise, ils sont comme des gardes chiourme à devoir accélérer le travail des ouvriers, à être toujours le nez dans le guidon, pour tenter de respecter des délais impossibles à tenir. »*¹⁰⁰⁰

Ce que Philippe Davezies constate est visible au quotidien, par des réunions de service rythmées par les dizaines de diapositives qui agissent de la même façon qu'un ralenti en sport : on passe et on repasse des images d'une situation, jusqu'à s'enivrer presque, malgré les multiples angles de vues, d'un écart qui éloigne de plus en plus du réel, qui renvoie spectateurs, joueurs et arbitres à une décision de plus en plus difficile à prendre car en attente d'une « vérité » dont chacun sent bien qu'elle n'est qu'un nouveau mensonge sur le réel. On veut donc nous convaincre que dans la vie et au travail, les techniques de compréhension de phénomènes de plus en plus rapides et complexes, devraient donc se faire au ralenti ! Les bureaucraties numériques modernes ne travaillent plus pour un client, renvoyé pour l'essentiel au dédale des statistiques, mais sur des dossiers, dont la répartition entre les travailleurs est devenue un réel problème. On décide ainsi d'ajouter au critère « nombre de dossiers », le critère « poids des

⁹⁹⁹ Ibidem, p. 163.

¹⁰⁰⁰ Ibidem, p. 164.

dossiers », et Ph. Davezies l'exprime parfaitement : « *L'idée n'est pas stupide dès lors que le délai de traitement de chaque dossier dépend en grande partie de l'épaisseur du dossier.* »¹⁰⁰¹ Les grandes sociétés mondiales de systèmes informatiques de gestion n'attendaient que ça, ramener enfin l'ensemble des activités de travail à un traitement d'attribution de dossiers, de contrôle par supervision, hypervision et revues de portefeuille, d'objectif globaux à atteindre et enfin, et permettre aux demandeurs de ces systèmes de se rémunérer bien davantage par de nouvelles primes annuelles. Mais là encore, comme en sport, le réel peut bien être décomposé, rationalisé par une multiplication de techniques et une avalanche de nombres, chacun est renvoyé à des questions très simples, qui remontent aux premiers temps de la division du travail, nous l'avons vu, au temps de la taille des silex :

- Jusqu'où diviser le travail quand il perd de son sens au fil de la parcellisation ?
- Comment arbitrer entre l'atteinte du but et la performance ?
- Jusqu'où aller (ou ne pas aller ?) dans la sollicitation des corps et des esprits ?

Il est assez curieux de constater que toute l'infrastructure de répartition, de contrôle, d'évaluation des tâches, l'énergie qui est dépensée, les conflits qui sont générés, les régulations nécessaires, débouchent le plus souvent sur des *combines* qu'on s'échange entre managers tard le soir dans la discrétion des épuisements : « *Je vais d'abord à la limite des machines. Quand elle est atteinte, je vais ensuite à la limite des individus. Je sais alors que je suis au moindre coût.* »

Ph. Davezies résume assez bien le problème des cadres du côté des pressions énormes qu'ils ont à supporter :

*La plupart du temps, les cadres sont passés par des écoles, ont reçu une formation, ont acquis une culture. Ce n'est donc pas l'intelligence qui leur fait défaut. Ce qui pose problème, ce sont les niveaux de pression qui font qu'ils se trouvent pris dans des fonctionnements contraignants. Ils disent pratiquer un management humain, de proximité, et dans le même temps, ils doivent accélérer les rythmes et multiplier les exigences auprès du personnel. Il en résulte inévitablement une dégradation des conditions de travail, des statuts, etc.*¹⁰⁰²

Nous l'avons vu plus haut avec le cas de Mme Kokoszka, le dépassement continu et conscient des limites humaines, pour le personnel qui est encadré comme pour les encadrants, est tout à fait infernal. Elle amène tous les acteurs d'un milieu de travail à ne plus avoir le temps de penser, au bénéfice immédiat de dividendes pour le capital, et convertis immédiatement en primes pour les managers. Pour ces derniers, la prise de conscience peut être fatale au cours

¹⁰⁰¹ Ibidem, p. 164-165.

¹⁰⁰² Ibidem, p. 166-167.

d'accidents de parcours qui sont fréquents : séparation avec un conjoint qui ne les voit plus, atteinte de leur propre limite physique, décès d'un proche, etc. Dès qu'une occasion de repenser leur situation les saisit, ils apparaissent en quelques jours comme un « maillon faible » qui est mis à l'écart de peur de contaminer le reste de l'encadrement. C'est le début de la chute aux enfers dont de nombreux psychologues, comme Marie Pezet, ont pu noter la terrifiante logique. Ph. Davezies fait l'analyse suivante :

Il ne suffit pas de proposer aux cadres un numéro vert leur permettant de parler de leurs difficultés professionnelles à un psychologue. Cet appareillage autour de la gestion du stress est insuffisant. Ce qu'il faut, à un certain moment, c'est réinterroger le travail, et pour cela s'appuyer sur l'activité des uns et des autres. Car si les cadres parviennent à innover, il est rare que leurs expériences soient connues de leurs pairs. Or, l'échange d'expériences est indispensable ; ce qui est enseigné dans les écoles, ou transmis par un formateur-consultant est insuffisant.¹⁰⁰³

Dès que la question de l'encadrement est engagée dans les milieux de travail, tout nous ramène, sous diverses formes, à la notion d'autorité et il est difficile de ne pas se laisser convaincre d'une « crise de l'autorité », qui serait même sans précédent. D'autant qu'elle toucherait tout autant la famille, l'école que le politique. Cependant, nous partageons le point de vue de Myriam Revault d'Allonnes dans son *Essai sur l'autorité*, quand nombreux sont ceux qui, déplorant la perte de l'autorité, en appellent à revenir à un paradigme perdu pour regagner la reconnaissance qui fait défaut : « ces invites à restaurer l'autorité recouvrent un contresens massif sur la notion elle-même, puisqu'ils sont essentiellement des appels à réintroduire de la coercition, de l'ordre et de l'obéissance, alors que l'autorité exclut le recours à la force ou à des moyens extérieurs de contraintes. »¹⁰⁰⁴

Il faudra maintenant nous départir de cette facilité qui voudrait que *l'autorité soit le pouvoir de faire obéir les gens*. Il est vrai qu'en matière de travail, la subordination en droit vient emmêler les deux notions : « État d'une personne qui est soumise à l'autorité de quelqu'un à qui elle doit rendre compte de ses actes notamment dans une organisation hiérarchisée. »¹⁰⁰⁵ C'est la raison pour laquelle il faut nous en remettre aux racines latines de ces termes, car pour les romains, la *potestas* n'est pas l'*auctoritas*. Le mot *auctoritas*, qui vient de la langue juridique romaine, va nous éclairer immédiatement :

L'auctoritas dérive du verbe augere, « augmenter » apporte une « augmentation » nécessaire pour la validité d'un acte émanant d'une personne ou d'un groupe qui ne peuvent, à eux seuls, valider pleinement l'acte qu'ils effectuent. Elle est la valeur

¹⁰⁰³ Ibidem, p. 167-168.

¹⁰⁰⁴ REVAULT D'ALLONNES M. (2006), *Le pouvoir des commencements, Essai sur l'autorité*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais, p. 11.

¹⁰⁰⁵ Source : Centre national des ressources textuelles et lexicales (CNRTL) du CNRS.

qui s'attache à un acte juridique, une loi, une décision judiciaire. [...] Elle est à la fois « moins » et « plus » que la potestas : celle-ci implique en effet un pouvoir de contrainte, la capacité d'imposer une volonté. Cicéron dit du consul Quintus Metellus : id quod nondum potestate poterat, obtinuit auctoritate¹⁰⁰⁶ (Ce qu'il ne pouvait pas encore réaliser par le pouvoir, il l'obtint par l'autorité).¹⁰⁰⁷

L'*auctoritas* désignait notamment la garantie solennelle donnée par le tuteur aux actes de son pupille. Dans son *Qu'est-ce que l'autorité ?*¹⁰⁰⁸ Hannah Arendt utilise à propos de l'autorité, la belle formule de Théodor Mommsen (1817-1903), historien allemand spécialiste de la Rome antique : « plus qu'un conseil et moins qu'un ordre, un avis auquel on ne peut passer outre sans dommage ».

Mais Rome n'a pas uniquement apporté cette distinction entre pouvoir et autorité, en accordant au travers de la tradition une importance à la durée, à tout ce qui s'inscrivait dans le temps :

Ainsi, pour Caton l'Ancien, la supériorité de la Constitution romaine tient au fait qu'elle n'a pas été conçue par l'intelligence d'un seul homme mais par celle d'un grand nombre, non pas au cours d'une seule vie humaine mais au long de plusieurs générations et de plusieurs siècles, « saeculis et aetatibus ».¹⁰⁰⁹

Nous retrouvons cette notion dans l'autorité : la durée donne force au contentement. Elle l'augmente. Elle lui est consubstantielle. Le temps fait autorité.

Il semble bien qu'Arendt ait eu, en prenant appui sur le cas des Romains, cette extraordinaire prescience de l'autorité du temps. [...] Arendt note avec beaucoup d'acuité que le rapport romain à la loi et au territoire différait fondamentalement de celui des Grecs. C'est donc au niveau de la configuration « espace-temps » que doit être abordé ce caractère très singulier du concept d'autorité.¹⁰¹⁰

Pour le dire autrement, la question pour l'extension de Rome était de relier l'acte de fondation et l'institution durable du politique. Comment un commencement peut-il faire autorité ?¹⁰¹¹ La réponse romaine a été de rester dans cette lignée ininterrompue de successeurs pour rester lié au commencement des ancêtres.¹⁰¹² L'*auctor* (l'auteur, celui qui détient l'autorité) n'est pas l'*artifex* (l'artisan) dont le produit est matériel. C'est pourquoi le fait de *détenir* ou *d'exercer* l'autorité ne se manifeste pas de façon tangible : il y a bien quelque chose d'insaisissable dans l'augmentation par l'autorité.

¹⁰⁰⁶ CICÉRON (1966), *Discours contre Pison*, 4, *Discours*, tome XVI, 1^{ère} partie, Paris, Éditions Les belles Lettres, p. 97.

¹⁰⁰⁷ REVAULT D'ALLONNES M. (2006), *Le pouvoir des commencements, Essai sur l'autorité*, op. cit., p. 25-26.

¹⁰⁰⁸ ARENDT H. (2012), « Qu'est-ce que l'autorité ? » (671-717), dans *L'humaine condition*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Quarto, p. 700.

¹⁰⁰⁹ REVAULT D'ALLONNES M. (2006), *Le pouvoir des commencements, Essai sur l'autorité*, op. cit., p. 29.

¹⁰¹⁰ Ibidem, p. 36.

¹⁰¹¹ Ibidem, p. 57.

¹⁰¹² Ibidem, p. 58.

Alexandre Kojève dans *La notion de l'autorité*, rédigé en 1942 mais publié à titre posthume en 2004, reprend à Xénophon (430-355) un exemple familial qui dit bien pour l'autorité une maîtrise du temps à venir¹⁰¹³ :

Une bande de gamins se réunit pour jouer. L'un d'eux propose d'aller voler des pommes dans le verger voisin. Immédiatement, et par cela même, il se constitue chef de bande. Il l'est devenu parce qu'il a vu plus loin que les autres, qu'il était seul à avoir conçu un projet, les autres n'ayant pas pu dépasser le niveau des données immédiates. Or, tout laisse à penser que les chefs « véritables » apparurent de la même façon : une bande de « Maîtres », de « nobles brigands » se rallie autour d'un Chef, qui propose le plan d'une razzia ; et il est revêtu d'une Autorité absolue tant que dure l'exécution de son projet : il est « dictateur », voire « roi ».¹⁰¹⁴

Kojève relevant que l'autorité étant nécessairement une relation, c'est donc, pour ce spécialiste de Hegel, un phénomène essentiellement social (et non individuel). Il faut être pour le moins deux pour qu'il y ait Autorité. Kojève en déduit une définition à triple détente très intéressante : « L'Autorité est la possibilité qu'a un agent d'agir sur les autres (ou sur un autre), sans que ces autres réagissent sur lui, tout en étant capables de le faire. » Il ajoute donc : « En agissant avec Autorité, l'agent peut changer le donné humain extérieur, sans subir de contrecoup, c'est-à-dire sans changer lui-même en fonction de son action. » Et enfin : « L'Autorité est la possibilité d'agir sans faire de compromis, au sens large du terme. »¹⁰¹⁵ Par ces approches pour définir l'autorité, Kojève montre clairement que le phénomène est apparenté au Droit. En effet : « J'ai droit à quelque chose quand je peux le faire sans rencontrer d'opposition (réaction), celle-ci étant en principe possible. »¹⁰¹⁶

Partant d'une « crise de l'autorité », nous avons affiné cette notion d'autorité par différenciation avec le pouvoir, puis son lien avec le temps jusqu'à la définir ci-dessus assez précisément.

L'apport de Max Weber sur le « charisme du chef » va nous permettre une nouvelle distinction dans notre recherche, grâce à son souci de séparer l'homme d'action de l'homme d'étude. Les réflexions de Weber sur ce sujet étant réparties dans plusieurs textes, nous utiliserons la préface de Raymond Aron dans *Le savant et le politique*¹⁰¹⁷ pour alimenter par-là les différences de nature entre les travailleurs et les spécialistes du concept. En effet, on ne peut pas être *en même temps* savant et politique « sans porter atteinte à la dignité de l'un et de l'autre

¹⁰¹³ Cf. de Kojève : « la genèse spontanée de l'Autorité de Chef de Xénophon », dans *L'Anabase*, III, 1, 4, 11-14, 24-27, 30-34, 36-47 ; voir aussi II, 2, 2-5.

¹⁰¹⁴ KOJEVE A. (2004), *La notion de l'autorité*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque des Idées, p. 74.

¹⁰¹⁵ Ibidem, p. 58-59.

¹⁰¹⁶ Ibidem, p. 59.

¹⁰¹⁷ WEBER M. (1959), *Le savant et le politique*, Paris, Librairie Plon, coll. 10/18, N°134, Préface de Raymond Aron, p. 9-69.

métier, sans manquer à la vocation et de l'un et de l'autre. » La présentation générale sur cette dialectique de Aron publiée pour la première fois en 1959, en 4^{ème} de couverture de l'édition citée, est d'une rare subtilité :

La science, la politique : deux vocations profondément divergentes. L'une requiert modestie et disponibilité de l'esprit. L'autre, déchirée entre l'éthique de la conviction et l'éthique de la responsabilité, souffre d'une contradiction nécessaire qui toujours lui interdira la certitude scientifique.

De ces distinctions successives, il faut bien admettre que nous ne trouvons rien qui en justifie une crise constate également Yves Cohen dans *Le siècle des chefs*.¹⁰¹⁸ Cependant, cette somme nous permet de dégager deux points d'analyse que nous pourrions détailler pour en vérifier la pertinence au travers de quelques exemples traités par cet ouvrage :

- L'histoire du commandement et de l'autorité est celle d'un constant réajustement de la distance avec l'action.
- Cet équilibre est sans cesse remis en question par les évolutions technologiques.

Le premier exemple que nous prenons pour matérialiser ce commandement à distance est le taylorisme. Nous voyons qu'avec l'OST, si l'organisation du travail peut être déplacé vers le bureau des méthodes, c'est que la liaison entre la conception et la réalisation a pu profiter de nouvelles technologies. La première est l'introduction de l'horloge dans l'usine au XIX^{ème}, et plus particulièrement ici, du chronomètre qui va permettre de mesurer les temps d'exécution des différentes phases de travail. C'est à partir de ces mesures que la tâche va être rationalisée avec des temps alloués. Une partie de l'encadrement est dans un bureau mais n'abandonne pas son contrôle de l'action, bien au contraire il est renforcé. Mais une régulation se met immédiatement en place : chaque fois que les ouvriers arrivent à gagner plus en améliorant leur productivité, les ingénieurs des méthodes vont baisser le prix de la pièce pour faire baisser les coûts. La régulation se fera par les ouvriers qui stabiliseront les quantités quand ils estimeront qu'un compromis acceptable a pu être atteint.

Pour traiter d'une deuxième manifestation de la prise de distance dans le commandement, nous évoquerons la guerre de 1914-1918¹⁰¹⁹, la première où le matériel prime sur l'humain et où la mobilisation industrielle emporte la décision finale. Pour ce qui concerne l'artillerie, les bombardements s'intensifient de plus en plus avec une forte augmentation du calibre des obus. De nouvelles armes apparaissent : les gaz, l'aviation, les chars. Alors que par le passé un général

¹⁰¹⁸ COHEN Y. (2013), *Le siècle des chefs, Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions d'Amsterdam.

¹⁰¹⁹ Ibidem, p. 563.

pouvait suivre l'évolution du combat en se plaçant judicieusement, en 14-18 ce ne sera plus possible. Le même phénomène se produit avec les managers.

Lorsqu'on parle de l'ère des managers dans l'industrie, c'est pour dire deux choses : que les entrepreneurs des grandes firmes confient désormais la gestion à des managers professionnels parce qu'ils ne peuvent plus gérer « en personne » du fait de la taille et de la complexité croissante des entreprises ; deuxièmement, que ces managers eux-mêmes gèrent dans la distance, avec un outillage que la littérature sur le management présente à foison. Il paraît acquis dans l'histoire des entreprises que la gestion par les instruments numériques et graphiques de la distance s'est définitivement substituée à la connaissance et à l'action par le contact et la confrontation en personne avec les hommes et les choses.¹⁰²⁰

Yves Cohen utilise les nombreux écrits disponibles, notamment une autobiographie professionnelle écrite en 1941, d'un de ces professionnels Ernest Mattern, que la famille Peugeot met en place et soutient. Ernest Mattern est un ingénieur des Arts et Métiers d'exception. Diplômé en 1900, il rejoint Peugeot en 1906, entreprise dans laquelle il effectue ensuite la presque totalité de sa carrière. Entre 1906 et 1919, il est successivement contremaître, chef d'atelier, puis chef de fabrication à l'usine de Lille (1911-1912), directeur de l'usine d'Audincourt (1912-1917), et enfin, à partir de 1917, directeur technique des trois usines Peugeot du Doubs et de tous les bureaux d'études. A chacun de ces postes, Mattern traque l'inefficacité, transforme avec succès et de façon conséquente la manière de produire, afin d'augmenter la rapidité d'exécution et la qualité des produits en diminuant les coûts. Ceci implique l'invention de nouveaux objets techniques (outils, machines, modèles de voiture), mais aussi, conjointement et solidairement, la conception et l'instauration de nouvelles manières d'agencer l'espace et de maîtriser le temps, de nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion des hommes, de nouvelles relations entre les hommes et de nouveaux rapports des hommes à leur activité au sein de l'usine. Yves Cohen raconte et analyse comment à cette époque charnière commence à s'inventer, à tâtons, dans la difficulté, mais avec foi, le travail à la chaîne et la production de masse. Cet ingénieur se place en situation de perpétuel apprentissage et refaçonne avec succès un atelier, puis une usine et enfin un groupe d'usines. Il n'applique rien, au sens propre, mais il se sert de tout en adaptant tout.¹⁰²¹

En 1919, Mattern écrit à ses collaborateurs :

Il est bon de rappeler ce qu'on oublie trop aujourd'hui ; la collaboration de l'ouvrier est une part dans le succès de l'entreprise, mais elle n'est pas la plus importante. Dans une fabrication de série comme la nôtre, une maîtrise supérieure

¹⁰²⁰ Ibidem.

¹⁰²¹ Cf. présentation du livre d'Yves Cohen par Nathalie Jas dans la revue *Mouvements* N°42, 2005/5, p. 168.

*avec un personnel ouvrier ordinaire arrivera à un résultat meilleur qu'un personnel ouvrier supérieur avec une maîtrise ordinaire.*¹⁰²²

Dix ans plus tard, Mattern est encore plus précis (p. 491) :

*Nous devons renforcer nos cadres, réduire la difficulté des opérations, avoir des outillages puissants et nous servir de main-d'œuvre ordinaire, ce qui n'est pas du tout le cas actuellement. À qui servent les ingénieurs ? À « économiser » des ouvriers. Leur « activité inventive » permettra d'économiser « au moins 1 ou 2 ouvriers au bout de 2 mois et en fin d'année [...] au moins 10 ou 12 grâce à la meilleure maîtrise des « moyens de grande production ».*¹⁰²³

Les écrits de Mattern sur sa pratique sont d'autant plus intéressants, en particulier en ce qui concerne le commandement et l'autorité, que ces points de vue du côté du management sont rares :

*Le directeur saisira toutes les occasions pour maintenir le principe d'autorité en ne recevant que les subalternes qui auront prévenu leurs chefs directs de cette demande d'entretien. Il ne fera jamais attendre à la porte ; si l'affaire ne peut être réglée en quelques instants, il fixera un rendez-vous à l'intéressé ou le priera de lui résumer sa demande par écrit.*¹⁰²⁴

En 1936, il s'adresse à la maîtrise de Peugeot rassemblée pour le banquet de la Fédération des Chefs d'Équipes :

*Je vous disais, en commençant la causerie, que vous aviez à remplir un rôle social et humain au moins aussi important que votre rôle technique. Je n'ose pas vous dire plus important, mais je le pense. [...] Quoi que certains en pensent, l'immense majorité des ouvriers admet parfaitement d'être commandée, à condition que ce commandement soit humain.*¹⁰²⁵

Sa réflexion est continue sur ce que doit être un chef : « *Un chef d'usine doit être un conducteur d'hommes et on conduit les hommes en connaissant exactement leur mentalité, car c'est cette connaissance qui permet de trouver les arguments qui convainquent et qui entraînent. Un savant ingénieur n'est pas forcément un chef.* »¹⁰²⁶

Mattern possède quelques facultés rares, par exemple lorsqu'il remarque que la figure du « rôleur » n'est pas mal venue, car il repère les défauts et les faiblesses des organisations et pour peu qu'il ait de l'imagination, il importe de lui trouver un poste où il pourra exercer son acuité critique au service de l'institution.¹⁰²⁷

¹⁰²² COHEN Y. (2013), *Le siècle des chefs, Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, op. cit., p. 306.

¹⁰²³ Ibidem.

¹⁰²⁴ Ibidem, p. 317.

¹⁰²⁵ Ibidem, p. 322.

¹⁰²⁶ Ibidem, p. 324.

¹⁰²⁷ Ibidem, p. 325.

La réflexion de Mattern et celle du patronat est bien le régime spatial de l'action, non pas la proximité donc, d'un être-là à distance, qu'Edmond Landauer, industriel belge du textile, exprime au IV^{ème} Congrès international de l'Organisation scientifique du travail à Paris en 1929 dans un rapport « La direction à distance » :

Le chef peut, à distance, suivre dans ses moindres détails la marche de l'organisation du travail dans toutes les usines qui sont sous ses ordres. [...] La présence du « chef » consiste à se rendre présent à distance dans son espace d'impact et, dans l'autre sens, il rend présent à lui-même dans son espace d'activité l'état des choses sur place par des techniques appropriées, photographies, graphiques, indications quantitatives.¹⁰²⁸

L'ouvrage d'Yves Cohen nous permet de faire surgir la notion d'autorité, non pas comme une perte et donc sous l'angle de la nostalgie, mais par l'analyse de discours de directeurs et de managers sur une longue période. Ainsi, de ces XIX^{ème} au XX^{ème} siècles, c'est d'abord la prolifération des outillages matériels et intellectuels qui apparaît et la possibilité de se mettre à distance pour commander. Il faut alors, comme cet ouvrage nous permet de le faire, faire appel à des observateurs perspicaces pour mettre à jour les formes de présence qui sont mis en œuvre par les protagonistes comme contre-effet des nouvelles techniques et des appropriations qui se font jour.¹⁰²⁹ En laissant de nombreux écrits, Mattern nous permet de comprendre ce que peut être cet effort constant pour exercer son autorité dans une économie de moyens, grâce à cette distance à mettre en œuvre. Il nous semble important de reprendre son discours, qu'il puisse être entendu par les managers de ce XXI^{ème} siècle, non pas pour prendre « exemple » sur le taylorisme et le paternalisme de Peugeot, mais pour se rendre compte de la permanence du questionnement pour le commandement et l'autorité. Pour les jeunes cadres de 2017 qui entendent l'injonction de leur direction « d'aller sur le terrain » alors que du même temps, ils sont attachés par les deux mains au clavier de leur ordinateur, ne faut-il pas entendre Mattern en 1925 s'expliquer sur l'intérêt d'un directeur d'aller en personne à l'impact de sa propre action et faire ainsi de la zone d'impact une partie de sa zone d'activité ?

Le bon directeur doit être à même de connaître les répercussions que ses ordres produiront dans l'usine. Il ne doit pas se confiner dans un bureau sous le vague prétexte qu'administrativement son affaire est tellement bien organisée qu'il peut tout diriger sans rien voir. C'est une grossière erreur, c'est même l'erreur des administratifs du siège social dont les instructions provoquent des désordres dans les fabrications qu'ils ne connaissent que vaguement.¹⁰³⁰

¹⁰²⁸ Ibidem, p. 569.

¹⁰²⁹ Ibidem, p. 575.

¹⁰³⁰ Ibidem, p. 581.

Le langage est un peu désuet et surtout, nous resterons prudents avec ce directeur qui sait tout et qui se veut être un redresseur de torts. Cependant, l'essentiel à retenir est cette constante volonté de ramener l'organisation générale à la pratique réelle de l'activité : « *seuls les praticiens peuvent nous être utiles* ». ¹⁰³¹ Mattern nous semble intéressant lorsqu'il considère que son principe de décentralisation est invisible sur un organigramme, n'est pas le fait d'une « chaîne de commandement », mais constitue une méthode d'action ¹⁰³² qu'il soumet à une comparaison : « *la méthode allemande des chefs responsables de tout ce qui se passe dans la périphérie de leur activité est préférable à la méthode française dans laquelle la responsabilité d'une affaire est partagée entre une quantité de spécialistes.* » ¹⁰³³ Cette méthode allemande évoque la « décentralisation avec contrôle de coordination » instaurée en 1920 par Alfred Sloan à la Général Motors, quand selon lui, l'assemblage d'éléments contradictoires donne des résultats sans pareils dans la conduite d'une entreprise :

La décentralisation favorise l'esprit d'initiative, le sens des responsabilités et l'épanouissement des personnalités, donne aux décisions réalisme et souplesse, fournit en somme toutes les qualités dont l'entreprise a besoin pour s'adapter à des situations mouvantes. [...] Mais une décentralisation coordonnée n'est pas quelque chose de facile à appliquer : il n'y a pas de règle pour opérer au mieux le partage des responsabilités. ¹⁰³⁴

Une dernière référence d'un Mattern toujours très concret et cherchant par la comparaison et la différenciation à comprendre la « zone d'impact » qu'a pu créer son action, avec cet *Exemple vécu de la formation d'un ingénieur praticien d'usine* (p. 2) ¹⁰³⁵ :

- que l'ingénieur n'apprend pas son métier à l'école, mais que la pratique des ateliers reste la base de sa science et que, neuf fois sur dix, elle seule lui permettra de trouver les solutions convenables
- Il ne faut pas qu'un diplôme confère un titre dans l'usine, seuls les services rendus dans différents emplois, la probité, le dévouement, doivent constituer les bases de l'avancement et de la rémunération.
- La camaraderie d'école doit disparaître dans l'usine, sinon on devient injuste et c'est surtout ce qu'il ne faut pas être si l'on ne veut pas décourager tous les bons éléments qui constituent les assises d'une Maison.

¹⁰³¹ Ibidem, p. 595.

¹⁰³² Ibidem, p. 601.

¹⁰³³ Ibidem, p. 599.

¹⁰³⁴ Ibidem, p. 605.

¹⁰³⁵ Ibidem, p. 615.

- Un brillant causeur, possédant une culture générale étendue, n'est pas forcément un bon ingénieur d'usine.

Nous en revenons toujours à Leroi-Gourhan et à la taille des silex comme origine de la division du travail : la répartition des tâches permet à l'être humain de produire de nouveaux moyens d'existence, d'intervenir directement sur son environnement, de spécialiser les activités et ainsi d'en améliorer la performance à un point extraordinaire. Mais ce faisant, le besoin d'organiser, de coordonner, de transmettre est apparu et la distance entre le chef et la réalité industrielle est progressivement devenu un élément problématique à mesure qu'augmentera la taille de qui deviendra atelier, Manufacture ou fabrique et usine. La compensation a pu être faite par des moyens techniques, pour assurer des liaisons entre les chefs et ses subordonnés, hier par le téléphone, depuis quelques décennies avec la gestion informatique globale. À chaque distance nouvelle imposée par la technique, l'encadrement a dû répondre par des ajustements qui permettaient une forme de présence.

Nous avons vu que l'idée de gouvernance suppose un grand nombre de modifications dans les rapports au travail, mais ne dit rien de cette distance nouvelle entre l'encadrement et les travailleurs. La notion de subsidiarité apparue récemment (elle ne figurait pas dans les dictionnaires français avant 2005), pourrait permettre de réajuster la notion d'autorité en général. Le terme de subsidiarité est apparu dans le traité de Maastricht à la demande de l'Allemagne et plus précisément des Länder allemands. Mais c'est avec le Traité de Lisbonne en 2009 que ce « *principe de subsidiarité et de proportionnalité* » est intervenu des points de vue de l'appui, de la coordination et du complément, pour réglementer les rapports entre l'Union européenne et les États membres. Pour reprendre les termes officiels de la *Direction de l'information légale et administrative*¹⁰³⁶ : « *Le principe de subsidiarité ne s'applique qu'aux questions relevant d'une compétence partagée entre l'Union et les États membres, qui posent fréquemment des problèmes d'attribution. Il ne concerne pas les domaines relevant de la compétence exclusive de l'Union (ex : politique de la concurrence), ni ceux qui demeurent de la seule compétence des États. Ce principe, d'un côté, protège les compétences des États, mais de l'autre, permet l'intervention de l'Union si "les objectifs [d'une] action envisagée ne peuvent pas être réalisés de manière suffisante" par les États mais peuvent davantage l'être à son niveau. Enfin, il répond à un souci de démocratie, les décisions devant "être prises le plus près possible des citoyens".* » Pour entrer davantage dans le détail, le principe de subsidiarité possède 3 facettes :

¹⁰³⁶<http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/union-europeenne/fonctionnement/france-ue/qu-est-ce-que-principe-subsidiarite.html>
site consulté le 10 décembre 2017.

1. principe de limitation du politique dont l'intervention du légitime que pour pallier les carences de la société civile (pas pour se substituer à...).
2. Intervention uniquement si l'étage inférieur ne peut pas réaliser ou pour mieux faire.
3. L'échelon supérieur doit palier aux carences de l'échelon inférieur.

Le concept de subsidiarité a été théorisé au début du XVII^{ème} siècle par Johannes Althusius (1553-1638), philosophe et théologien calviniste allemand, dans son œuvre majeure *Politica methodice digesta* (Exposé méthodique de la politique). La pensée médiévale veut faire plus de place à l'autonomie des groupes poursuivant leur finalité propre. Cette tendance explique au moins en partie l'inflation du terme *compétence* dans le vocabulaire entrepreneurial par la forte tendance à se référer au concept de subsidiarité, quand Althusius décrivait une société gouvernée de haut en bas par le principe de subsidiarité et de suppléance, où la politique n'est rien d'autre qu'une pyramide d'initiatives sociales et, plus qu'une compétence originale, elle est une distribution de compétences.

L'idée qui va être reprise et faire nouveauté dans la Communauté européenne et dans les structures publiques et privées, sera de soumettre l'intervention à l'expression d'un besoin : *« Le secours vient combler un manque. Le concept de subsidiarité concerne donc le rôle de l'autorité en général, ramène au terme plus connu de suppléance, quand l'autorité supplée aux déficiences d'un acteur, que nous retrouvons l'origine romaine de l'autorité, au sens d'ajouter, de compléter, et non au sens de remplacer, comme le suggère l'expression commune de suppléer un absent. »*

Il nous semble tout à fait préjudiciable que la subsidiarité renvoie l'autorité à un rôle subsidiaire quand cette secondarité rend les relations impossibles dans les organisations. À la lumière de ce que nous venons d'étudier, nous sommes enclins à penser que le glissement de la subordination à la subsidiarité ne permettrait pas de dire par exemple que *« l'autorité est supplétive »*. Le flou qui entoure la subsidiarité du point de vue de l'*Art de conduire des hommes libres* au sens d'Aristote, est préjudiciable à l'autorité et s'ajoute à la difficulté de gérer aujourd'hui des structures en réseaux qui ont à prendre en compte le destinataire de l'action, de la production de biens et de services, par une participation qui reste à définir. Le passage d'une organisation pyramidale inspirée de l'armée à une organisation réticulaire pose plus le problème de *comment faire ?* plutôt que celui de *pourquoi est-ce ainsi ?* Nous avons vu que ce flou est dangereux pour la santé des encadrants quand le pouvoir renvoie les acteurs au *débrouillez-vous* pointé par Davezies.

Mais avant de menacer la santé des travailleurs, il commence par rendre le travail intenable.

En effet, il faut aussi parler des inévitables dérives de ce vide, car ceux qui ont un véritable goût du terrain savent bien que pour affronter les contradictions, il faut un solide bagage théorique et d'expérience.

Nous assistons donc pour l'heure à une méprise qui consiste à laisser croire que les « données de terrain » qui alimentent les bases de données permettent d'animer et de piloter le travail. La supercherie est surtout un moyen de faire dire à la réalité ce qu'on voudrait qu'elle soit. Mais l'encadrement de proximité qui doit faire avec la réalité, se « débrouille », et paie un lourd tribut à cette stratégie « hors-sol » qui tisse des contrats, fixe des objectifs, et exige des résultats. Cet encadrement à qui il ne reste que le don d'ubiquité pour répondre à l'injonction des cadres supérieurs qui craignent une démobilisation des travailleurs, mais de qui il est tout aussi attendu d'être des fournisseurs de données, de superviser la production de nombres, de la synthétiser. Ils n'ont d'autre choix que de rendre présente sur le terrain une certaine absence, de renvoyer au soir et au temps de loisir le travail des données avec le risque de vite plonger dans une solitude sociale. Les travailleurs ne sont d'ailleurs pas dupes de cette présence factice qui ne veut pas entendre le détail des choses et ne les arbitre donc pas. Il est clair que l'intérêt du capitalisme est tout à la fois d'augmenter le temps de travail tout en évitant au maximum que des intérêts de classe ne se fasse jour. C'est certainement ainsi qu'il faut entendre que la « bonne gouvernance » et la subsidiarité voudraient opérer un changement d'organisation, en prenant bien soin de ne pas réveiller leur vieux démon d'une lecture marxienne de la réalité. Pour conclure cette partie, c'est évidemment ce à quoi nous allons nous livrer.

Dans un article *d'Actuel Marx* tout à fait en rapport avec notre sujet, Emmanuel Renault se questionne sur « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? »¹⁰³⁷ :

Il semble que le terme de « domination » (Herrschaft) soit toujours référé à une relation de « subordination » entre des individus et des groupes (relation subordonnants-subordonnés, Überund Unterordnung comme l'écrit parfois Marx), une relation marquée par la « contrainte » (Zwang) par laquelle des individus voient leurs actions soumises, directement ou indirectement, à la volonté de ceux auxquels ils sont subordonnés. Cela signifie que ni la simple hiérarchie, ni la seule contrainte, ni même la combinaison des deux ne suffisent à définir la domination. Il faut qu'en outre s'y ajoute soit le commandement des uns par les autres (comme, par exemple, dans la relation salariale), soit la soumission de la volonté des uns aux fins poursuivies par les autres (par exemple, selon les mécanismes économiques qui contraignent les individus à entrer dans la relation salariale pour survivre). Ainsi définie, la domination concerne la relation entre individus, mais les relations de domination s'exercent dans le cadre de structures sociales relativement stables. Ces dernières contribuent à la production et à la reproduction des rapports de classe –

¹⁰³⁷ RENAULT E. (2011), « Comment Marx se réfère-t-il au travail et à la domination ? », dans *Actuel Marx*, 2011/1 (n°49), p. 18.

dans le capitalisme, le rapport entre la classe des prolétaires et celle des capitalistes. L'originalité de Marx est indéniablement d'avoir ainsi fait remonter les rapports de subordination et de contrainte entre individus à des rapports sociaux clivant le monde social entre classes dominantes et classes dominées.

Alors que les *bonnes âmes médiatisées* sévissent sur toutes les formes d'écrans, et s'évertuent persuader les travailleurs que le temps n'est plus à se disputer, quand le découpage par les comportements est censé « tout expliquer » des différences d'attitudes entre les uns et les autres. Mais face à ces douceurs pour consommateurs matraqués par les injonctions, pouvons-nous ignorer Marx ? Pour lui l'histoire est toujours marquée par un conflit entre des classes dominantes et des classes dominés.

Il résulte de l'idée de rapport social de domination que la capacité des dominants à se faire obéir des dominés ou à les faire agir conformément à leurs intérêts s'explique non seulement par les contraintes directes de la sanction sur le lieu de travail (licenciement, amendes et retenues sur salaire, etc.) et de la répression (par l'intermédiaire de la violence d'État contre les résistances à la domination), mais tout autant par les contraintes indirectes qui rendent la sanction et la répression inutiles, à savoir les contraintes objectives indirectes des processus économiques et de l'organisation du travail.¹⁰³⁸

Marx est d'un apport déterminant pour comprendre ce qui se joue autour du pouvoir, du commandement et de l'autorité, quand de ce rapport asymétrique entre dominant et dominé, il considère que l'assujettissement n'est complet que du côté de ceux qui occupent la position de domination. La source de « rébellion » du travailleur se niche donc dans la non-complétude de cette domination du côté du travailleur, le travail réel ne correspondant jamais exactement à ce que la prescription prévoyait. Marx en définit les contours dans le *Chapitre VI du Capital*, un texte qu'il n'avait pas retenu pour la première édition :

C'est le procès d'aliénation de son propre travail. Dans cette mesure, le travailleur se tient d'emblée au-dessus du capitaliste, puisque ce dernier est enraciné dans ce procès d'aliénation et trouve en lui son absolue satisfaction, tandis que le travailleur, parce qu'il en est la victime, se trouve d'emblée à l'inverse dans un rapport de rébellion et le perçoit comme un procès d'asservissement.¹⁰³⁹

Sève proposait dans son vocabulaire de 1980 une définition de l'aliénation : « Procès historique objectif par lequel, dans la société marchandée et spécialement dans le capitalisme,

¹⁰³⁸ Ibidem, p. 20.

¹⁰³⁹ MARX K. (2010), *le Chapitre VI, Manuscrits de 1863-1867, Le Capital, Livre I*, Paris, Éditions sociales, Grande édition Marx et Engels, p. 132.

les forces productives et les rapports sociaux deviennent, sur la base de la division du travail et de la société en classes, des puissances étrangères qui dominent et écrasent les hommes. »¹⁰⁴⁰

C'est peut-être par l'aliénation que nous pouvons repérer une analogie entre la révolution industrielle dont Marx a fait la critique au XIX^{ème} siècle, et la révolution numérique de ce tournant du XX^{ème} et du XXI^{ème} siècle. Dans le premier cas, le changement est tel, en peu de temps, qu'il permet de sortir d'une société féodale des ateliers et des corporations pour un monde des grandes concentrations industrielles, du machinisme et de la production de masse. Pour notre époque, la gouvernance fait sortir le monde du travail d'une organisation pyramidale, dont le modèle militaire et administratif est envoyé aux oubliettes, par des structures en réseaux aux nœuds multiples, où les produits et les services s'élaborent en impliquant le destinataire final. Nous avons bien noté chez Marx que le concept d'aliénation, immature jusque-là, était repensé avec Engels, à partir de 1845-1846, dans les termes tout à fait clairs du matérialisme historique.

L'aliénation sera alors, pour les hommes leurs capacités collectives de produire, d'échanger, d'organiser, de connaître. Ce qu'ils nomment des *puissances sociales* qui se détachent d'eux pour devenir des forces étrangement, voire monstrueusement *autonomes* qui les subjuguent et les écrasent : le capital, les lois du marché, les logiques de pouvoir, la « fatalité de la guerre », les idées dominantes, l'évidence *illusoire*, etc.¹⁰⁴¹ Cette aliénation n'est pas le produit d'une fatalité, mais d'une situation historique héritée des premiers outils et signes jusqu'aux technologies d'aujourd'hui. C'est le cycle sans cesse recommencé des activités humaines, de leur *objectivation sociale* dans des productions de complexité cumulative, et de leur *appropriation subjective* par les individus. Un cycle qui ne trouve que rarement dans l'histoire, une opposition politique et sociale des collectifs d'individus pour la contenir et trouver des équilibres entre développement et santé, bien-être ou culture. Ces cycles ont pour corollaire au fil des siècles un triple clivage social de division du travail, par classes et par phases.¹⁰⁴²

La division du travail parcellise aussi la capacité de l'homme à se réapproprier l'ensemble de l'œuvre à laquelle il participe et la place qu'elle occupe, qu'il occupe dans la société. Engels l'avait exprimé dans *L'Anti-Dühring* :

Dans toute société dont la production suit un développement naturel, [...] ce ne sont pas les producteurs qui dominent les moyens de production, mais les moyens de production qui dominent les producteurs. Dans un telle société, tout levier nouveau

¹⁰⁴⁰ SÈVE L. (1980), Une introduction à la philosophie marxiste : suivie d'un Vocabulaire philosophique, op. cit., p. 662.

¹⁰⁴¹ SÈVE L. (1999), *Commencer par les fins, La nouvelle question communiste*, Paris, La Dispute/SNÉDIT, p. 90-91.

¹⁰⁴² Ibidem, p. 91.

*de la production se convertit nécessairement en un moyen nouveau d'asservissement des producteurs aux moyens de production. [...] En divisant le travail, on divise aussi l'homme.*¹⁰⁴³

La division par classe met la plupart des richesses naturelles et culturelles hors de portée de la grande masse des individus. Engels avait vu juste dans ces pages de *L'Anti-Dühring* en voyant cette division par classes une mutilation pour tous au final :

*Et ce ne sont pas seulement les ouvriers, mais aussi les classes qui exploitent directement ou indirectement les ouvriers, que la division du travail asservit à l'instrument de leur activité ; le bourgeois à l'esprit en friche est asservi à son propre capital et à sa propre rage de profit ; le juriste à ses idées ossifiées du droit, qui le dominant comme une puissance indépendante ; les « classes cultivées », en général, à une foule préjugés locaux et de petites gens, à leur propre myopie physique et intellectuelle, à leur mutilation par une éducation adaptée à une spécialité et par leur enchaînement à vie à cette spécialité même, - cette spécialité fût-elle le pur farniente.*¹⁰⁴⁴

La division par phases tend à transformer les capacités humaines objectivées en forces gigantesques, et commencent à entrer dans une ère où elles ne sont absolument plus maîtrisables dans l'archaïque cadre social préexistant, dès lors que ne peuvent s'y développer ni coopération universelle ni individualité intégrale.

Chaque jour un peu plus, nous partageons à la fois le constat de Lucien Sève dans *Aliénation et émancipation* que « *L'humanité ne va pas bien* », mais d'un bond la visée d'une « exigence pressante d'une effective émancipation ». ¹⁰⁴⁵ De la raison à l'action, le passage par le processus d'aliénation est certainement dans une phase critique entre le monde social hérité des Révolutions du XVIII^{ème} et XIX^{ème} siècle, et celui qui se dessine peu à peu par dévoilement successifs dans un univers numérique éblouissant. Il nous faut être très attentif à la sensibilité écologiste qui traverse fortement toutes les générations, à la lumière de ce qu'en disait Engels :

*L'appropriation sociale des moyens de production élimine non seulement l'inhibition artificielle de la production qui existe maintenant, mais aussi le gaspillage et la destruction effectifs de forces productives et de produits, qui sont actuellement les corollaires inéluctables de la production et atteignent leur paroxysme dans les crises. En outre, elle libère une masse de moyens de production et de produits pour la collectivité en éliminant la dilapidation stupide que représente le luxe des classes actuellement dominante et leurs représentants politiques.*¹⁰⁴⁶

¹⁰⁴³ ENGELS F. (1977), *Anti-Dühring*, (M.E. Dühring bouleverse la science), op. cit., p. 329.

¹⁰⁴⁴ Ibidem, p. 330.

¹⁰⁴⁵ SÈVE L. (2012), *Aliénation et émancipation, Précédé de Urgence communiste, Suivi de Karl Marx : 82 textes sur l'aliénation*, Paris, La Dispute/SNÉDIT, p. 7-8.

¹⁰⁴⁶ ENGELS F. (1977), *Anti-Dühring*, (M.E. Dühring bouleverse la science), op. cit., p. 318-319.

L'ouvrage d'Engels écrit en 1884, estimait que la possibilité existait pour la première fois, d'assurer à tous les membres de la société une existence suffisante au point de vue matériel et garantissant aussi l'épanouissement, l'exercice libres et complets de leurs disposition physique et intellectuelle.

CHAPITRE 9. - L'INTERVENTION

Le stage de formation pour les membres de Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) se déroulait dans les locaux de l'antenne marseillaise d'un organisme de formation de Montreuil. L'ancien grand appartement réaménagé en avait les inconforts, avec son couloir étroit qui longeait les pièces, l'absence totale d'isolation thermique. Le froid sec l'hiver glaçait les vitres des hautes fenêtres en février, quand le reste de l'année obligeait à une économie de gestes et d'énergie pour ne pas passer sa journée à transpirer, comme un parisien descendu le matin du TGV avec son mouchoir blanc en guise d'éventail. De plus, dès après 8 heures le matin, pour faire cours, il fallait vite fermer les fenêtres pour éviter le bruit assourdissant de la rue Paradis qui montait drue vers la basilique de Notre-Dame-de-la-garde, avec tous les excès marseillais de klaxons, de cris, de coup de freins, de sirènes, etc. Mais par les fenêtres on pouvait voir, à presque la toucher, la Bonne-Mère redorée à l'or fin récemment ; le sommet des mats de bateaux du Vieux-Port et entendre les cliquetis des gréements dans le vent qui se levait avec sa promesse de folie ; les toits et les terrasses d'une ville méditerranéenne où flotte le linge sur d'improbables cordelettes tirées entre les immeubles ; le spectacle permanent d'une vie où l'habitant devient un acteur, sitôt le pied posé sur le trottoir, il fait le spectacle et commente à n'en plus finir ses aléas et sa vision du vaste monde. Dans cette magnificence, Jean-Philippe et Rolland formaient des travailleurs, parmi lesquels étaient présents deux jeunes consultants de l'organisme. De quelques échanges, Rolland avait noté un étonnant mélange. Ces deux jeunes gens renvoyaient l'impression d'une connaissance des milieux de travail, mais ces bribes de vécu mal accrochés à des savoirs universitaires récents, avaient eu pour effet d'apparaître comme des interventions constamment décalées par rapport aux autres stagiaires représentants du personnel. Au fil de ces quelques jours, ils étaient apparus pour les travailleurs comme de sympathiques jeunes experts en santé au travail, diplômés et « sachant » bien sûr. La réflexion de Rolland n'en avait été que plus aiguisée sur son questionnement à propos de l'intervention en entreprise. Car l'expertise CHSCT était une sacrée gageure. Dans un temps très contraint de quelques semaines, il fallait comprendre le fonctionnement d'une entreprise, faire un diagnostic et des préconisations, dans un contexte souvent tendu, avec de nombreux enjeux et de fortes attentes de la part des représentants du personnel qui avaient eu un mal fou à obtenir cette expertise. Au fil du temps, ces dernières années, il était devenu de plus en plus difficile de comprendre l'organisation d'une entreprise dont les structures en réseau étaient en mouvement permanent, les liens peu visibles. Il fallait souvent déployer une énergie considérable pour se faire une idée précise des emplois et des missions de chacun. De plus les éléments factuels étaient noyés dans une communication

hermétique qui se déclinait en chartes, bonnes pratiques, règlements, procédures, processus, etc. Dans ces situations, souvent Rolland avait dû inventer des outils dans l'urgence, tant il se sentait baladé de l'un à l'autre, dans des contradictions sans fin. À Paris, pour une grande entreprise américaine leader mondial dans son secteur, il se souvenait avoir vite élaboré un schéma pour distinguer la ligne managériale verticale, où il devait demander fermement à chacun : « Avec qui vous faites votre entretien annuel ? ». Puis, il dessinait des bulles à l'horizontale pour toutes les personnes avec qui des relations régulières de travail avaient lieu. Devant le refus de la direction de fournir des organigrammes ou des schémas organisationnels, il avait pu ainsi élaborer une vision de l'organisation et la vérifier peu à peu de l'un à l'autre. Il y avait aussi maintenant, tous ces documents « secrets » pour lesquels il fallait déployer des ruses de sioux afin de les obtenir. Bref, Rolland avait fait le constat que ces interventions nécessitaient beaucoup de savoirs théoriques, de connaissances sur les milieux d'entreprises, d'expérience du travail. Et ces deux jeunes gens, manifestement, n'avaient jamais travaillé, au sens de faire l'expérience dans la durée de la subordination. C'est cela qu'il leur manquait aussi, cette compréhension-là qui leur donnait le verbe haut, ce manque d'humilité, cette fragilité aussi. Les jeunes n'en finissaient plus d'énerver Jean-Philippe et Rolland, avec leurs anecdotes à deux balles. Mais ils ramenaient avec eux cette question de l'intervention, bien peu abordée. Le problème n'était pas que là. Le monde avait tant changé que l'intervention du manager était tout autant problématique, quand elle ne se basait plus sur la proximité et les connaissances techniques, pour se rabattre sur une psychologie de bazar et à distance. C'était tout autant celle du syndicaliste qui aurait dû revoir son rôle pour bâtir une connaissance du travail particulière tellement nécessaire. Tous étaient jetés dans des situations inextricables. Tous manquaient d'une pensée collective sur ce à quoi ils étaient confrontés. Tous n'avaient pour méthode que les pauvres outils des siècles passés et leur bonne volonté. C'était bien peu face à l'arsenal déployé par les entreprises, au mouvement perpétuel, aux exigences actuelles. Même parler ne suffisait plus. Les entreprises, les cabinets, les syndicats, tous jouaient à plonger de jeunes naïfs et diplômés dans le grand bain, avec le calcul cynique, qu'émerge des vivants au-dessus du flot. Rolland voyait surtout des jeunes couler et se blinder assez définitivement du sensible. Gouvernance et subsidiarité construisaient un monde d'apparences, à la manière d'un parc d'attraction. Les principes en étaient tellement simples, qu'il faudrait faire naître tous les matins des maternités entières de révolutionnaires enragés, pour se dresser contre les principes actuels de la domination :

- distraire et détourner l'attention ;
- créer des problèmes pour offrir les solutions ;
- privilégier l'émotionnel plutôt que la réflexion ;

- organiser la culpabilité pour étouffer la révolte ;
- faire perdre la cohérence en effaçant toute profondeur historique ;
- s'adresser aux salariés comme à des enfants ;
- prôner l'ignorance et la bêtise ;
- encourager la médiocrité ;
- donner le sentiment de mieux connaître les salariés qu'eux-mêmes.

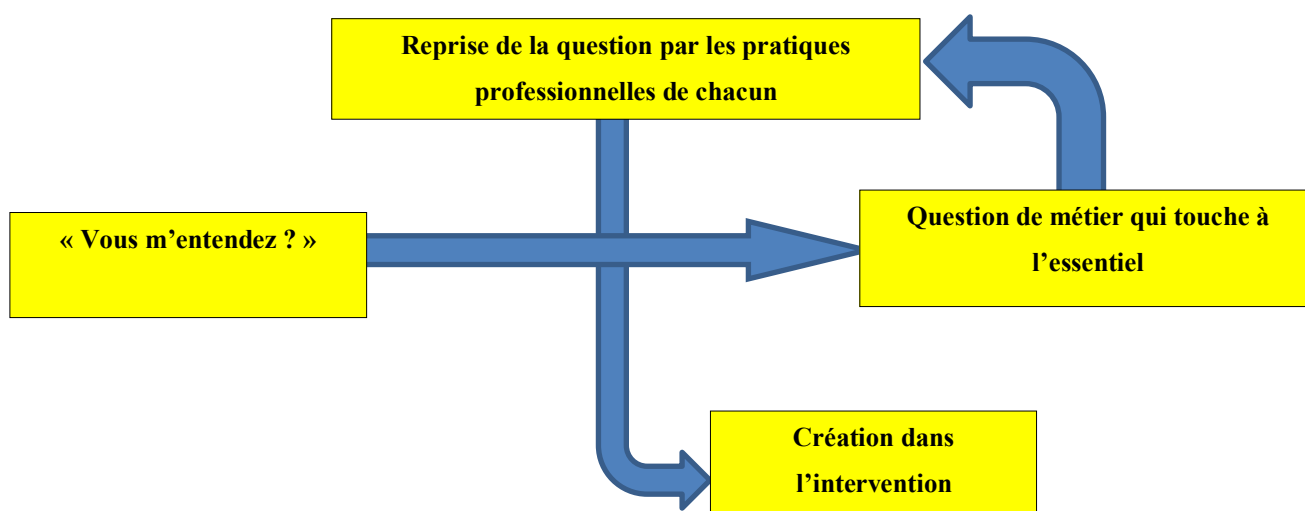
La nécessité de ce travail de recherche sur l'intervention s'était ancrée avec l'ergonome Valérie Pueyo à l'Institut d'Études sur le Travail de Lyon. Quelques échanges et une conversation ensoleillée au cours d'un repas avait noué cette conviction d'un manque de connaissance et de transmission sur l'intervention. Il n'y avait rien que cette conception très machiste de l'épreuve à surmonter, de ce bizutage mal fagoté, pour former des rescapés de l'intervention en entreprise, des syndicalistes et même des managers.

Tableau 10

intervention	Activité	Objet réel	Objet provisoire
1	« Vous m'entendez ? » Interpellation d'un résident de foyer social	Les travailleurs sociaux reprennent cette question par leurs pratiques professionnelles.	Théorie de la pratique d'intervention.
2	Simulation par théâtre-forum de situations de travail d'accueil de la clientèle	Difficulté liée à l'absence de l'ordinateur pour retrouver des conditions réelles.	Découverte de la place capitale de l'ordinateur qui « ordonne » la relation téléphonique.
3	Analyste, syndicaliste ou manager	Très grande difficulté à occuper une fonction de travailleur (établi ?)	« On ne plus dormir quand on a une fois ouvert les yeux »
4	Complexité des organisations en réseaux, mutations profondes de la société, attentes des individus, etc.	Absence ou faiblesse des outils et méthodes des analystes, syndicalistes, managers.	Innovation méthodologique
5	Échanges entre travailleurs sur leurs pratiques professionnelles	Mise en lumières de contradictions	Le langage est à la fois une activité à part entière et une production de connaissance.

6	Apprentissage par l'activité quotidienne	Savoirs livresques ou académiques.	Méthodologie qui permette d'allier les différents types de connaissance.
---	--	------------------------------------	--

Figure 29



La captation de ce « Vous m'entendez ? » est le résultat d'une longue expérience de travail avec l'image. Il a été obtenu par Rolland à la suite d'un parcours singulier d'analyste, de manager et de syndicaliste, de chercheur, pour devenir surtout le résultat d'une pratique. La simple question de savoir comment il a surgi, mériterait à partir de ce qui en est dit, bien des réserves de la part de spécialistes. Et il n'est pas assuré du tout qu'en poursuivant dans ce sens, Rolland ait pu renouveler ce résultat systématiquement. Il est encore moins garanti que d'autres praticiens reprenant la voie tracée, retrouvent de pareils phénomènes. Pour prétendre faire science, il faut bien admettre qu'entre un ensemble de faits et la théorie ou la méthode qui va les réunir, la distance doit être aussi minimale que possible, le rapport doit en être parfaitement visible. De même, l'intention qui a présidé à la mise en œuvre, l'innovation éventuelle dans une approche originale, ou l'agencement nouveau des techniques, ne peut se confondre de manière simple avec sa puissance fécondante, heuristique, créatrice de signification et de cohérence. Ce n'est donc pas parce qu'un ressort à l'action a été trouvé, qu'il est tout d'un coup possible de disposer des conditions anticipatrices et des situations ayant engendrées le phénomène. Nous pouvons même dire qu'un tel document vidéo particulièrement simple à diffuser et à faire circuler peut donner lieu à des interprétations à l'opposé de ce qui a été voulu. Nous avons pu en avoir quelques cas et en particulier avec une grande entreprise américaine de l'agro-alimentaire installée dans le Vaucluse. Ce groupe international qui commercialise des épices, faisait partie du club d'entreprises d'une structure d'insertion pour laquelle nous avons fait en 2012 une série de sept films avec les salariés en insertion. Une jeune cadre de l'entreprise, qui

de plus faisait partie du conseil d'administration de l'association d'insertion, avait diffusé le DVD aux cadres supérieurs de l'entreprise qui, avait-elle dit, avaient été très touchés par les documents. Tout ceci se déroulant dans un ancrage politique absent, une limite de ce travail était touchée du doigt. Car ayant par ailleurs réalisé des études pour cette entreprise à Carpentras ou à Monteux, sur les lignes de production, nous avons pu voir, par le concret, comment se traduisait avec leurs travailleurs, les objectifs de baisse continue des coûts, de mise en concurrence *de tous contre tous*, d'ignorance des savoirs pratiques et de non prise en compte des atteintes à la santé. Ceux-là même qui définissaient les objectifs intenable et la réduction des moyens, produisaient sur leurs travailleurs les mêmes effets que ceux dont avaient été victimes les personnes en insertion. Si un film avait pu être réalisé à leur insu sur leurs propres salariés, nul doute que le même résultat aurait pu être obtenu. Nous pouvons aussi faire l'hypothèse que ce danger interprétatif de l'image ne vaut que pour une comparaison exclusive avec la culture de l'écrit. Certainement que l'usage de plus en plus diversifié et courant de l'image modèrera cette critique, que des régulations se mettront en place.

Si le phénomène produit avec cette question essentielle posée au métier avec ce « Vous m'entendez ? » est unique, alors nous discuterions d'un phénomène artistique. Mais notre posture se veut scientifique et prétend à une reproduction du phénomène qui renvoie donc à l'intervention et ainsi, une fois de plus, à la méthode. Le couplage entre savoirs, connaissances et intervention n'est pas automatique. Nous avons en mémoire la fameuse tirade de Jacques Duraffourg qu'ont entendu les promotions de DESS APST puis de Master d'ergologie : *« Quand on intervient dans un milieu de travail, on rencontre les représentants du personnel, puis les patrons. On récupère des documents. On va visiter l'usine. On observe, on écoute. Puis après toutes ces heures, on ressort et on va boire une bière au bistrot du coin avec le demandeur. Et c'est là que se dit l'essentiel. »* Jacques avait mille fois raison. Tout autant que pour une assistante sociale expérimentée qui sait parfaitement raccompagner à la porte de son bureau l'utilisateur qui n'a jamais enlevé sa veste durant l'entretien. Elle sait que, durant ces quelques secondes, la personne pourra alors lâcher un élément important du style « ce n'est pas facile avec la maladie de ma fille » en lui touchant la main. L'assistante sociale dira alors : « mais je ne savais pas, vous ne me l'aviez pas dit. Cela change tout, venez vous rasseoir. » La personne enlève alors sa veste « il fait très chaud dans votre bureau », et l'entretien peut véritablement commencer. C'est aussi le cas du contrôleur URSAFF qui accepte enfin de boire un café avec le gérant à la fin d'un contrôle. Ils parlent à bâton rompu. Le contrôleur dit que c'est terminé, qu'il reste juste quelques petites vérifications encore. Le gérant se détend. À l'invitation de parler de ce véhicule 4x4 de l'entreprise garé sur le parking, il dit que c'est un véhicule bien pratique pour aller sur les chantiers. Lorsqu'il était en vacances en Savoie, il est

tombé plus d'un mètre de neige et c'est incroyable ce qu'il tient bien la route. Cet usage devient un détournement de biens sociaux au profit du gérant. Le contrôleur reprend les comptes à la lumière de ce fait et trouve bien d'autres petites anomalies qui occasionnent un sévère redressement fiscal. Les exemples pourraient ainsi être multipliés. Mais il s'agit alors de constater l'expérience de l'intervenant, sans que rien ne soit dit de son élaboration et de sa transmission.

Il n'est pas inutile de dire que l'intervention n'est évidemment jamais neutre. L'expert ou le consultant, le syndicaliste ou le manager, dès son arrivée dans un milieu de travail a une influence immédiate sur les comportements. Les travailleurs seront attentifs à ses déplacements. Ils feront attention où se porte son regard. Ils échangeront ensuite sur les questions que posées, à qui il s'est adressé. Ils observeront aux-aussi, s'il prend des notes et à quel moment il écrit. Ils apprécieront la durée de l'intervention, par rapport à d'autres qui ont pu avoir lieu dans le passé. Ils catégoriseront ce qu'ils ont perçu et la question sera importante de savoir s'ils connaissaient les métiers ou pas, la pertinence des interrogations.

Ce huitième travail de recherche dans l'exposition du récit, sera l'occasion d'aborder plus particulièrement la transmission des savoirs. Je travaille dans une entreprise où de nombreux jeunes ingénieurs et techniciens, des masters aussi dans différentes disciplines, sont embauchés pour remplacer les générations des années 80. Je suis un père de famille aussi. Nous avons le devoir de transmettre à ces jeunes gens des ouvertures, des pistes de réflexion afin qu'ils puissent s'ils le veulent, construire un monde du travail plus basé sur l'entraide que sur une individualisation subie et mortifère.

Recherche historique

Après avoir mis au travail la question de la gouvernance et de la subsidiarité, il nous paraît difficile d'abandonner le praticien à sa mise en œuvre, lequel se limiterait à procéder par essais et erreurs, en espérant du talent ou du hasard des rencontres, pour affiner peu à peu sa pratique jusqu'à attendre l'expertise. Il ne paraît pas très sérieux d'attendre du syndicaliste, du manager ou de l'analyste, ce gaspillage peu efficace des ressources où une *loi darwinienne* de l'intervenant viendrait sélectionner naturellement les meilleurs. Il en serait comme de l'avocat de renom, après avoir été jeune commis d'office durant des années, finit avec une voix de ténor à faire autorité dans les grandes affaires au pénal. Cette conception de l'intervention de la *sélection des meilleurs*, qui a pu faire florès par le passé, n'est pas compatible avec notre exigence méthodologique qui veut allier théorie et pratique. Nous l'avons vu, il est clair que toute réflexion sur la pratique demande en amont une sérieuse étude théorique.

Nous tenterons, en rapport avec les enjeux actuels en matière de santé ou d'écologie, de proposer une vision renouvelée de cette triple approche de la pratique d'intervention

managériale, syndicale et analytique, qui enrichisse la connaissance et participe à organiser les conceptualisations. Du passé de la pensée aux conditions actuelles de travail, l'épaisseur intense de ces fonctions se constituent dans des schèmes intuitifs, des images, des analogies ou des foyers métaphoriques qui en font un bouillon de culture.

Le parcours de Rolland quand il s'est traduit ainsi par des rôles incluant une distance avec l'activité, a toujours été porté par l'intuition que la pratique se constitue, s'organise autour de ce que la philosophe Judith Schlanger nomme des *themata*. Les *themata* sont une forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. Dans *Les concepts scientifiques*, Schlanger les conçoit comme des « sortes d'anticipations globales qui préexistent dans la donne culturelle. »¹⁰⁴⁷ Ces *themata* sont à considérer comme invention ou novation et nous permettent de considérer l'assertion selon laquelle : « C'est l'invention qui fait que la connaissance a une histoire. »¹⁰⁴⁸ Ce lien qui amène mouvement et rythme à la connaissance, éclaire ce chapitre où nous avons choisi le matérialisme historique comme méthode d'exposition du récit *Un corps d'expérience*. Le rythme est constitué de cassures, car dans l'épaisseur de l'histoire, la novation apparaît dans une situation dramatique où les règles ne sont pas respectées. Trop souvent, le récit du passé en donne une reconstruction trop plate, purement linéaire et additive, qui fait dire à Schlanger que ce sont toujours les histoires *écrites par les vainqueurs* qui en déterminent les reliefs.

Poursuivons la pensée de Judith Schlanger lorsqu'elle s'appuie sur T. S. Kuhn pour affirmer que la crise, pour nous celle de l'autorité que nous avons admise dans le chapitre précédent, est une précondition nécessaire à l'émergence des théories neuves. La crise motive, rend nécessaire et rend possible l'émergence d'une innovation. Le bouillonnement actuel autour du management place aux trois sommets d'un triangle : crise, innovation, intervention. Chaque sommet se nourrit des deux autres dans un mouvement constant. Schlanger cite encore Kuhn :

*On n'invente pas pour rien et légèrement une nouvelle perspective du savoir. On ne bouleverse pas tout par plaisir. La connaissance ne se réorganise que lorsqu'elle y est obligée. Il faut qu'il y ait un problème grave, mieux : il faut qu'il y ait conscience générale de la gravité du problème, et reconnaissance générale de sa résolution.*¹⁰⁴⁹

Nous en sommes donc là, avant de nous demander si le phénomène « Vous m'entendez ? » est reproductible et pourrait prétendre à appartenir au domaine de la science ou

¹⁰⁴⁷ SCHLANGER J. (1988), « Novation et histoire » (p. 89-116), dans STENGERS I., SCHLANGER J. (1988), *Les concepts scientifiques, Invention et pouvoir*, Paris, Éditions de la Découverte, Conseil de l'Europe, Unesco, coll. Textes à l'appui, anthropologie des sciences et des techniques, p. 95.

¹⁰⁴⁸ Ibidem, p. 89.

¹⁰⁴⁹ Ibidem, p. 102-103.

ne l'est pas, pour être de l'art comme une production unique. Ce faisant, nous nous questionnons sur le rapport entre science et empirisme. Les deux ont en commun que l'initiative de l'invention, les idées neuves qui apparaissent à l'écart de l'ensemble de ce qui se dit, vont poser deux niveaux de questionnement. Le premier consiste à se demander comment encourager la fertilité et quel rapport elle entretient avec la connaissance : en quoi et à quelles conditions avoir beaucoup d'idées augmente-t-il les chances d'une transformation de la connaissance ? Le deuxième niveau est le rapport entre la fertilité et la fécondité, qui va se manifester par la réussite intellectuelle d'une idée, son intégration cognitive, son instauration comme cadre de sens.¹⁰⁵⁰ Pour le dire un peu différemment, la fertilité est un aspect nécessaire mais non décisif de l'invention, car le problème n'est pas de concevoir beaucoup d'idées, mais de transformer la connaissance d'une façon acceptable et féconde :

Ce serait une illusion de croire que nous pouvons dans ce domaine, si nous le voulons, si enfin nous l'osons, produire un excès d'hypothèses intéressantes. L'invention théorique est orientée, limitée, incitée par l'état présent des difficultés et des facilités de la pensée. Sa conception et son accueil sont dans l'étoffe et la régulation du sens. Cela ne l'empêche pas d'être autre, d'être nouvelle, d'être surprenante : le sens se nourrit de certaines sortes d'altérités. Mais l'altérité féconde est rarement quelconque et hors de propos. Une idée sauvage fait rarement le savoir.¹⁰⁵¹

La représentation de l'invention qui surgirait *ex-nihilo* est encore vivace dans l'opinion, alors que la nouveauté n'est souvent qu'écart et celui qui la propose, simplement en dehors de la conformité : « *Le nouveau apparaît d'une certaine façon hors champ, et la nature de son extériorité est un problème. L'idée neuve, par définition, est extérieure aux évidences et aux problématiques en place. Mais est-elle hors cadre ou hors raison ?* »¹⁰⁵²

Entre le *fait brut*, la donnée qui serait intrinsèque, mais dont nous avons montré plus avant qu'une recherche historique la ferait toujours sortir de ce leurre de *donnée*, et l'intervention qui aura pour but de produire une novation intellectuelle, nous affirmerons avec la philosophe belge Isabelle Stengers que le rôle des épistémologues est de justement traiter différemment les faits, ce qui va les différencier d'une approche purement empiriste.¹⁰⁵³ Elle propose sur ce même problème la mise en parallèle de deux épistémologues célèbres : Gaston Bachelard (1884-1962) et Thomas Samuel Kuhn (1922-1996).¹⁰⁵⁴

¹⁰⁵⁰ Ibidem, p. 106.

¹⁰⁵¹ Ibidem, p. 110.

¹⁰⁵² Ibidem, p. 112-113.

¹⁰⁵³ STENGERS I (1988), Introduction (p. 7-23), dans STENGERS I, SCHLANGER J., *Les concepts scientifiques, Invention et pouvoir*, op. cit., p. 9.

¹⁰⁵⁴ STENGERS I (1988), Introduction (p. 7-23), op. cit., p. 11-17.

Un énoncé célèbre de Bachelard affirme :

La science [...] s'oppose absolument à l'opinion. S'il lui arrive, sur un point particulier, de légitimer l'opinion, c'est pour d'autres raisons que celles qui fondent l'opinion ; de sorte que l'opinion a, en droit, toujours tort. L'opinion pense mal ; elle ne pense pas ; elle traduit des besoins en connaissances [...]. On ne peut rien fonder sur l'opinion ; il faut d'abord la détruire.¹⁰⁵⁵

Bachelard voit l'opinion « comme un obstacle à la connaissance scientifique parce qu'elle répond à des intérêts qui lui sont diamétralement opposés. L'opinion serait vouée aux valeurs de la vie, aux catégories immédiates asservies aux intérêts pratiques, aux jouissances ou aux curiosités faciles. La science correspondrait elle aux valeurs de l'esprit, à l'apprentissage, à l'engagement et au drame de la raison.

Bien différemment, Isabelle Stengers nous propose de voir avec Kuhn qu'une science découvre un mode de conceptualisation capable de créer l'humanité, ce que Kuhn appelle un « paradigme » :

Là, où, auparavant, régnaient la discussion et la controverse entre différentes approches, différentes hypothèses, différentes pratiques expérimentales, un individu propose une manière de « voir » les choses, de les présenter, qui permet d'expliquer la plupart des résultats jusque-là apparemment incompatibles, et réussit à faire partager son approche à la majeure partie des praticiens d'un champ.¹⁰⁵⁶

Bachelard juge l'empirisme au nom des intérêts de la connaissance, lorsque Kuhn fait de la possibilité de créer des scientifiques « anti-empiristes », la condition de la productivité d'une science, c'est-à-dire de sa singularité.

Pour ce qui est de notre réflexion sur l'intervention, nous sommes proches du paradigme de Kuhn comme création, comme acte fondateur qui provoquera une « conversion » intellectuelle voire esthétique (et non morale comme chez Bachelard). Avec cette idée de conversion, nous retrouvons ici, la rupture provoquée par « Vous m'entendez ? », qui transforme la démarche, le mode de raisonnement, les anticipations de l'analyste, qui en fait l'expérience avec les gens de métier. Avec le paradigme qui ne se produit pas progressivement mais par rupture, nous pouvons associer à l'intervention la notion d'évènement qui découvre, révèle, déploie de l'inattendu, dans une création qui ne se limite pas pour autant dans ce contexte, à une posture artistique :

L'éducation scientifique ne fait usage d'aucun équivalent du musée d'arts ou de la bibliothèque des classiques, et le résultat est parfois une distorsion drastique de la perception qu'un scientifique peut avoir du passé de sa discipline. Plus que les

¹⁰⁵⁵ BACHELARD G. (1975), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Librairie Vrin, p. 14.

¹⁰⁵⁶ STENGERS I (1988), Introduction (p. 7-23), op. cit., p. 12.

*praticiens d'autres champs créatifs, il en vient à le voir comme traçant une ligne droite qui mène au point de vue actuel. Aucune alternative n'est à sa disposition tant qu'il reste dans le champ de sa discipline.*¹⁰⁵⁷

Il s'agit à nouveau dans notre travail de recherche, d'un plaidoyer en faveur de la pluridisciplinarité quand, pour ce qui est de notre champ de réflexion de l'intervention pour des domaines tels que le management, le syndicalisme ou l'analyse du travail, l'action sur la réalité peut difficilement se cantonner dans une discipline.

Resituons notre cheminement de ce début de recherche sur l'intervention, dont nous admettons qu'elle peut paraître chercher sa voie, pour dire qu'à notre sens, pour la gouvernance et la subsidiarité telle qu'elle s'applique de nos jours toujours davantage aux relations hiérarchiques, l'intervention est appelée à être de l'ordre de la création intellectuelle.

L'exigence de novation est une constante : les structures d'entreprise en réseaux complexes se sont substituées en peu de temps au traditionnel maillage territorial du centre et de la périphérie ; à l'organisation hiérarchique pyramidale, d'autres schémas directeurs se superposent pour l'encadrement, avec une vision totalement différente de l'intéressement et du contrôle, de la structure de la rémunération ; la dominante technique, administrative ou de métier qui présidait aux logiques de développement et d'arbitrage, est beaucoup plus partagée avec des approches de gestion globale, de marketing et de communication ; les relations d'encadrement sont désormais soumises à la priorité numérique de systèmes d'information qui imposent des procédures et des rythmes centrées sur une exigence comptable ; les lieux de fondation ou de régulation constitués par les partis politiques, les syndicats et le tissu associatif, hérité du XIX^{ème} siècle, s'affaiblissent régulièrement en laissant un vide dans lequel se sont engouffrés l'emprise du divertissement et le contrôle par la connaissance toujours plus précise des comportements ; les individus détachés en quelques décennies de l'ancienne emprise de l'État, de l'église et de l'armée, apparaissent et se sentent plus ouverts sur le monde, dans une relation au travail qui est de moins en moins vécue comme subordonnée.

Dans ce contexte rapidement brossé, mais qui peut donner aussi en quelques lignes le vertige du changement brutal auquel sont soumis les individus, l'intervention attendue comme création intellectuelle forcément déviante par rapport aux anciennes pratiques, d'une exigence à hauteur des enjeux, est toujours aux limites de l'invention rationnelle. Elle devrait être hors champ, et la nature de son extériorité constitue un problème de taille pour les intervenants : l'idée neuve est, par définition, extérieure aux évidences et aux problématiques en place, même si ces dernières constituent une novation sur une autre échelle.

¹⁰⁵⁷ KUHN T. S. (2008), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, coll. Champ Sciences.

Il faut toutefois nous garder de la fièvre actuelle qu'impose le rythme numérique des changements technologiques, en nous laissant aller, par exemple, à cette mode qui voudrait que les situations actuelles soient uniques dans l'histoire. Nous allons démontrer avec un cas que notre démarche matérialiste et historique, nous permet des comparaisons fécondes avec d'autres périodes du passé. Pour ce faire, le droit du travail peut constituer une mémoire des relations sociales au travail.

Mais il faut d'abord revenir sur le Code civil napoléonien, qui en 1804 va achever d'ériger le principe d'égalité en dogme juridique¹⁰⁵⁸ : « Désormais, si on signe un contrat, c'est qu'on est consentant. »¹⁰⁵⁹ Le contrat de travail répartit les charges entre les parties : l'ouvrier met à disposition l'ensemble de sa personne, quand l'employeur est redevable du salaire. Dans les faits, le salaire est « librement » soumis aux lois du marché, interdiction est faite aux ouvriers de s'entendre et même de se réunir. Le travail n'est pas limité dans le temps ni sur l'âge des ouvrières et des ouvriers. Ainsi les ouvriers doivent seuls assumer les aléas qui peuvent les atteindre : maladie, accident, vieillissement, etc. Le rapport de force est donc très largement en faveur des employeurs, d'autant que la migration des campagnes vers les villes offre une main-d'œuvre largement supérieure à la demande. Au XIX^{ème} siècle, une rapide détérioration des conditions de vie et de santé sera constatée, par le système de conscription militaire qui montre à quel point l'état de physique des jeunes hommes est dégradé et inquiétant. La situation est tout aussi préoccupante dans le *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie* que propose Louis-René Villermé (1782-1863) dans un rapport de plus de 900 pages. Dans son ouvrage, Villermé dénonce par exemple le travail des enfants et fait apparaître la responsabilité du patronat en la matière. Son texte a une influence notable sur l'élaboration de la loi qui, en 1841, limite le temps de travail des enfants et acte par-là la naissance du droit du travail. C'est aussi autour des accidents du travail que se tisse un arrière-plan juridique : « Entre 1836 et 1837, des cours d'appels refusent réparation lors d'accidents du travail au motif que le contrat de louage se résume dans le seul échange d'un salaire contre un service. »¹⁰⁶⁰ Il faudra attendre cette même année 1841 de la Cour de cassation qu'elle modifie sa jurisprudence et décide qu'en cas d'accident du travail, l'ouvrier a bien un recours juridique, non pas par rapport au contrat de travail, mais par l'application de l'article 1382 du Code civil qui gère les rapports entre les personnes et les biens : « Tout fait quelconque de l'homme qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est

¹⁰⁵⁸ Nous empruntons ce bref historique du droit du travail à PEZÉ M., SAADA R. et SANDRET N. (2011), *Travailler à armes égales, Souffrance au travail : comment réagir ?* Paris, Pearson France, coll. Les Temps Changent, p. 103-110.

¹⁰⁵⁹ Ibidem, p. 104.

¹⁰⁶⁰ Ibidem, p. 106.

arrivé à le réparer. » Entre 1890 et 1899, le nombre d'affaires pénales pour homicides, ou coups et blessures volontaires, va augmenter fortement. De la décennie 1880-1890 à celle de 1890-1899 : le nombre de patrons poursuivis va passer, en proportion de l'ensemble de la population, de 2% à 55%. Les procès au pénal, plus rapides qu'au civil, se multiplient, quand le Ministère public peut aider à l'enquête sur les lieux de travail et sur les circonstances de l'accident. La menace d'une plainte amène l'employeur à négocier pour échapper à un procès pénal, considéré comme un déshonneur. C'est dans ce contexte que la loi du 9 avril 1898 sur les accidents de travail est promulguée : « *Elle est le résultat d'un compromis : sauf dans de très rares cas de "faute inexcusable de l'employeur", l'employeur ne peut plus être traîné devant les tribunaux. En contrepartie, la victime n'a plus à prouver la faute patronale pour être indemnisé. C'est donc bien un régime de responsabilité civile délictuelle fondé sur le risque.* »¹⁰⁶¹ Le fait le plus important de cette loi est qu'elle place pour la première fois l'employeur dans une obligation de sécurité à l'égard des salariés.

Nous voyons, au travers de ce court développement, apparaître une tendance du droit du travail à faire bien plus que protéger ou réglementer, mais aussi servir de point d'appui dans les relations sociales au travail. Nous repartirons de cette fin de XIX^{ème} siècle avec la passionnante *Histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours* par Jacques Le Goff, professeur émérite de droit public à l'université de Bretagne, ancien inspecteur du travail. Nous reprendrons ainsi par la nécessité le fait de parvenir à un but en partant du meilleur endroit. *Du silence à la parole* nous permet de resituer la mentalité du patronat à cette époque :

*Jusque dans les années 1880, la justification du pouvoir de direction par la propriété et la rémunération du capital, appartient au credo patronal. C'est de lui-même, de sa personne et de ses compétences acquises ou héritées que le patron tire son autorité. Elle est absolue, sans partage. Aucun autre principe de légitimité ne saurait lui faire ombre dans un espace exclusivement voué à l'opérationnalité productive. Le seigneur d'Ancien Régime était maître en ses terres, le manufacturier l'est non moins dans le périmètre de sa propriété.*¹⁰⁶²

Le patronat perçoit toutefois les limites d'une telle posture, à l'heure de la montée en puissance des thèses socialistes et communistes et par l'émergence d'une souveraineté populaire aux antipodes de cette conception de la légitimité. Un processus s'amorce par intégration de nouveaux principes visant à rendre le pouvoir plus rationnel. Cette volonté se traduit par une objectivation de l'autorité à l'intérêt d'une collectivité reconnue progressivement comme agrégation d'une pluralité de composantes à la fois économique,

¹⁰⁶¹ Ibidem, p. 107.

¹⁰⁶² LE GOFF J. (2004), *Du silence à la parole, Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, op. cit., p. 227.

technique et sociale. Alors que la plupart des patrons, conservateurs pour ne pas dire réactionnaires, se reconnaîtront, dès 1937, dans la Confédération générale de la production française (CGPF), puis du CNPF (1946) avant de muter en MEDEF (1998), le trouble gagne la conscience patronale dans un contexte de crise économique et de vives tensions sociales. Le cas du très catholique Léon Harmel dévoile l'existence d'un patronage intelligent et plus avisé, qui pressent les évolutions en cours et les intègre dans sa gestion. Ce patron d'une filature se montre critique vis-à-vis du modèle paternaliste de gouvernement manufacturier qu'il accuse de vouloir soumettre les ouvriers à une totale sujétion. Léon Harmel s'efforce d'associer ses salariés au fonctionnement de l'entreprise et des institutions sociales créées à leur intention par des institutions de coopération placées sous le signe de la « participation ». Son discours est évidemment différent quand il avance qu'au lieu d'apprendre la vie à ses enfants, il serait plus approprié de les habituer à se diriger eux-mêmes : « *On comprend difficilement ce qu'on ne touche pas.* »¹⁰⁶³ Il passe aux actes en créant un *Conseil professionnel* qui deviendra en 1883 un *Conseil d'usine* qui « rendra aux ouvriers, une juste participation dans la gestion des intérêts communs, sans pour cela détruire l'autorité du patron. » Il ajoute : « *Lorsque le sentiment de la responsabilité vient à disparaître, la dignité humaine fait naufrage, il ne reste plus que le servilisme et la révolte, ce qui est tout un.* »¹⁰⁶⁴ Cette puissante intuition, cette audace, est encore bien éloignée d'une logique démocratique, mais c'est un premier pas vers la future ordonnance du 2 février 1945 sur le Comité d'entreprise (CE), un changement inéluctable qui passera par « *l'association à la marche générale de l'usine.* »

Le projet de loi du 15 novembre 1900 sur *le règlement amiable des différends relatifs aux conditions de travail* préconise l'institution de délégués permanents au sein de l'entreprise, va nous intéresser particulièrement. Leur rôle sera de présenter au chef d'établissement les réclamations des ouvriers et des employés, comme aussi le devoir de dissiper les malentendus par de franches explications. Par suite de fortes résistances patronales et politiques, autant que du scepticisme du monde syndical, le projet de loi n'aboutira pas.¹⁰⁶⁵ Le syndicalisme a d'ailleurs toujours un peu boudé ces délégués du personnel, Institution représentative du personnel (IRP) sans poste de secrétaire, sans procès-verbal de séance, sans budget, où il faut travailler sur des cas concrets, dont le seul avantage par rapport au patron pourrait être d'avoir une bonne connaissance du monde du travail et des travailleurs. Le 12 juin 1906, une nouvelle proposition de loi avec le même objet sur *le règlement amiable des différends collectifs relatifs aux conditions de travail*, qui donne lieu en 1907 à un riche débat.

¹⁰⁶³ Ibidem, p. 227-228.

¹⁰⁶⁴ Ibidem, p. 228.

¹⁰⁶⁵ Ibidem, p. 229.

Nous l'avons vu pour la gouvernance, le premier conflit mondial a une grande influence sur les milieux industriels, et sur les relations sociales également. Dès 1915, le socialiste jauréssien Albert Thomas, ministre de l'Armement, encourage l'introduction de délégués dans les établissements œuvrant pour la Défense nationale avec le soutien de la CGT et du patronat. Les capacités de mobilisation de ces salariés essentiels à l'effort de guerre sont craintes. Mieux vaut donc établir un droit susceptible de canaliser leurs revendications.

En 1917, sur proposition d'Albert Thomas, est signé un décret relatif au règlement des différends collectifs entre patrons et ouvriers dans les établissements [...] travaillant à la fabrication des armements. Ce décret interdisait tout déclenchement d'un conflit ouvert « avant d'avoir soumis les questions qui les divisent à la conciliation et à l'arbitrage. » Dans son commentaire par voie de circulaire, A. Thomas se dit « convaincu que bien des incidents auraient été évités si tous les industriels avaient entretenu avec les ouvriers des rapports réguliers, et à ce point de vue, je regrette que le système des délégués du personnel [...] ne soit pas appliqué plus généralement[...]. Il est de l'intérêt commun [...] que des relations régulières s'établissent entre eux. Le mécontentement et les regrettables malentendus qu'il engendre ont, en effet, le plus souvent, leur origine dans l'ignorance où se trouvent les intéressés de leurs intentions réciproques.¹⁰⁶⁶

Nous avons déjà cité dans la troisième partie, Jules Michelet (p. 410) lorsqu'il parlait du peuple en 1848 « *Nous sommes dans une terrible ignorance les uns des autres* ».

Mais décidément, la démocratie dans l'entreprise a du mal à voir le jour et la plupart de ces délégations disparaissent au terme des hostilités. Cependant, Le Goff cite plusieurs patrons qui prennent conscience d'un changement inéluctable¹⁰⁶⁷ :

Savon E. : « Le temps de l'arbitraire patronal est passé malheureusement. Jusqu'à ces dernières années, nous faisons ce nous voulions de l'ouvrier, ou à peu près. Cela n'allait pas plus mal d'ailleurs. Mais quoi, c'est fini, archi-fini... »

Même écho en 1919 chez M. Fougères, président de l'Association industrielle du Rhône : « c'en est fini du régime d'autorité absolue qui marquait autrefois les rapports de patrons à ouvriers. Ayons la loyauté et le courage de le dire hautement, et, en le disant, ayons conscience de servir à la fois l'intérêt de la production et du pays. »

La même année, le comité Mascuraud, organe du commerce et de l'industrie, affiche un programme dont l'un des articles réclame « la participation de la classe ouvrière à la gestion des entreprises. »

¹⁰⁶⁶ Ibidem, p. 230, 231.

¹⁰⁶⁷ Ibidem, p. 228.

Un pas plus décisif intervient sous le Front populaire, à la faveur de la vague de grèves de mai-juin 1936. Dans leur article 5, les accords de Matignon du 7 juin stipulent que « *dans chaque établissement comprenant plus de dix ouvriers (...) il sera institué deux titulaires ou plusieurs délégués ouvriers (titulaires ou suppléants), suivant l'importance de l'établissement* ». Il y aurait vraiment à dire sur la non-prise en compte de cette institution par les salariés et leurs représentants élus, qui a gardé les termes de sa création (réclamations, intercéder auprès de l'employeur, etc.), avant qu'elles ne soient revues par la réforme du Code du travail de 2017¹⁰⁶⁸ :

Les DP intercèdent auprès de la direction en faveur des salariés, notamment pour présenter des réclamations individuelles ou collectives sur l'application des textes de loi (code du travail, convention collective, sécurité, salaires, etc).

Les DP ont également un droit d'alerte lorsqu'ils constatent une atteinte aux libertés individuelles, à la sécurité mentale ou physique des salariés (harcèlement par exemple) ou une discrimination. L'employeur doit alors mener une enquête et prendre les mesures nécessaires pour remédier à la situation. (pour mémoire, l'employeur a une obligation de sécurité de résultat).

Les DP peuvent également saisir l'inspection du travail pour demander un contrôle de l'entreprise si l'employeur n'applique pas les textes de loi.

L'employeur doit informer les DP en ce qui concerne la convention collective, la modification des accords d'entreprise, le recours à des intérimaires ou des salariés en CDD pour l'année à venir. Les DP doivent avoir accès au registre du personnel, au document unique sur les risques professionnels ainsi qu'aux rapports, notes, observations, mises en demeure concernant la sécurité au travail.

Les DP doivent être consultés sur la fixation des congés payés (période de congés, fermeture de l'entreprise), sur le reclassement des salariés victimes d'accidents du travail, de maladies professionnelles et devenus inaptes, sur les repos compensateurs et l'arrêt de travail en cas d'intempérie dans le BTP.

Dans l'histoire du droit du travail depuis 1830, les DP constituent ainsi la première Institution représentative du personnel, alors que lui succéderont, le CE en 1945 et le CHSCT en 1982. Si nous avons retenu ce lignage, c'est que du « Vous m'entendez ? » que nous soumettons à l'étude avec l'espoir d'une reproduction possible, aux postures d'intervention du manager, du syndicaliste et de l'analyse, il sera question ainsi que nous l'avons écrit, de parvenir à un but en nous situant à la meilleure place possible. Cette problématique nous rappellera la distance nécessaire du chapitre précédent, pas trop près pour ne pas être noyé dans l'activité,

¹⁰⁶⁸ L'ordonnance n° 2017-1386 du 22 septembre 2017 relative à la nouvelle organisation du dialogue social et économique dans l'entreprise prévoit la fusion des IRP actuelles (DP, CE et CHSCT).

pas trop loin pour toujours être dans la réalité. Ce meilleur endroit ne pose pas uniquement le problème de la distance, mais plus généralement celui de la place occupée, en risquant pour cela une typologie de ces fonctions :

- le manager agit directement sur la réalité en se gardant de se mêler au sensible ou à l'émotion, mais sans rester dans une rationalité qui le couperait du réel ;
- le syndicaliste devra avoir une connaissance fine de l'activité pour représenter directement les travailleurs avec le point de vue du travail, afin d'aborder les moyens d'atteindre une finalité, en ramenant aux dimensions concrètes les questions de temps, de salaire, de qualité ou de santé ;
- l'analyste devra distinguer les antagonismes de l'organisation, des contradictions auxquelles sont soumis les travailleurs, pour proposer des préconisations ou des conseils.

Ces trois postures concourent de manière différente à produire de la connaissance sur le travail, et sont soumises à une économie des ressources (les leurs en propre, des moyens matériels ou financiers, du temps passé) qui va les inciter à adopter des stratégies en conséquence.

Le cas des DP nous semble intéressant à plusieurs titres, lorsque le Ministre A. Thomas décline *la nécessité de rencontres régulières entre les patrons et les ouvriers*, que nous dirons différemment aujourd'hui et de la manière suivante :

- les rapports de classe entre les travailleurs et le capital ou ses représentants, génèrent des conflits ou des contradictions fortes ;
- leur non-traitement a des conséquences préjudiciables aux deux parties ;
- la mise en place d'une instance régulière de régulation aura pour but de révéler aux parties, leurs intentions respectives.

Si nous insistons sur cette méconnaissance des intentions respectives c'est que des discussions ont lieu sur les relations sociales entre des parties ayant des intérêts contradictoires sans une connaissance *a minima* de ces divergences. Il faut bien admettre que ce minimum requis est combattu pied à pied par une classe dirigeante qui distrait les esprits avec une efficacité redoutable dans le champ politique avec un idéal consensuel, tout autant que pour l'entreprise *libérée des conflits* par une pratique collaborationniste. Dans le même temps, les politiques libérales poursuivent patiemment la déconstruction du droit social, des systèmes de protection des travailleurs, au nom des dogmes de l'efficacité et de la concurrence. Dans *Le Monde diplomatique* d'avril 1988 déjà, Jacques le Goff décrivait avec précision dans « L'offensive libérale contre le monde du travail », cette tendance enclenchée en 1983, deux après l'arrivée de la gauche au pouvoir, et qui ne s'est jamais interrompue depuis. Cet article

réédité dans « Manière de voir » de décembre 2017 – janvier 2018 sous le titre « Quand l'économie détermine le social... » est particulièrement éclairant sur la permanence des mesures économiques depuis les imprécations de Friedrich von Hayek en 1960, lorsqu'il proposait de « déréglementer, privatiser, réduire et simplifier les programme de sécurité sociale, diminuer la protection contre le chômage, supprimer les programmes de subvention au logement et le contrôle des loyers, abolir le contrôle des prix et de la production dans l'agriculture, réduire le pouvoir syndical ». ¹⁰⁶⁹ Il faut bien reconnaître que malgré les luttes syndicales et au gré des majorités, un net retour au privé s'est accompagné de certains traits caractéristiques d'un patronat de droit divin, plus sûr que jamais de son bon droit. Depuis l'annulation de *l'autorisation administrative de licenciement* en 1986, jusqu'aux ordonnances de 2017, le droit du travail bascule toujours un peu plus du statut vers le contrat individuel. La conclusion de Jacques Le Goff, il y a vingt ans, indique une tendance que nous savons maintenant bien réelle :

Sans céder au catastrophisme, on a tout de même des raisons de se montrer inquiet de l'avenir du droit du travail, menacé par le retour en force d'un modèle socio-économique et idéologico-culturel historiquement éprouvé, avec les conséquences que l'on sait. Il va de soi qu'il n'est pas question d'en revenir à l'effrayant silence des fabriques du XIX^{ème} siècle. Mais, si la tendance devait se poursuivre, qui peut dire ce qu'il adviendrait de la parole des travailleurs, si chèrement conquise ? ¹⁰⁷⁰

Mais le bavardage auquel est réduit le travailleur du XXI^{ème} siècle n'est-il pas terrifiant ? Depuis le « droit dans ses bottes » de Juppé en 1995, s'est imposé chez les réformateurs cette tactique stupéfiante selon laquelle, si le projet est contesté, c'est qu'il n'a pas été compris. Tout se réduit donc à une communication sans cesse réajustée qui finit par épuiser, plus qu'elle ne persuade. Au final, à force d'imposer des éléments de langage sur tous les canaux, le totalitarisme dominant résonne dans un vide inquiétant. Cette parenthèse sur les pratiques réactionnaires actuelles nous rappelle la puissance et la constance des forces économiques et de leurs media. Le manager de première ligne à qui il est constamment demandé d'être sur le terrain, s'affronte à la fois à ce dogme de la restauration et à la lassitude des travailleurs. Le syndicaliste nouvellement élu prend rapidement conscience de l'étendue des connaissances qu'il devrait maîtriser pour comprendre le travail, tout autant qu'à l'immense difficulté d'établir un contact avec les travailleurs dans un open space, quand tout est sous contrôle de tous. L'analyste est confronté à une masse imposante d'informations qui ne lui laissent le choix que de les accepter telles qu'elles comme des « données brutes » et produire des « attendus », soit de chercher vers la réalité au risque de s'y perdre. C'est dire la nécessité d'un travail de fond

¹⁰⁶⁹ Cf. sur cette bataille idéologique et sociale, VON HAYEK F. (2004), *Le grand bond en arrière*, Paris, Librairie Arthème Fayard.

¹⁰⁷⁰ LE GOFF J. (1988), « Quand l'économie détermine le social », dans *Manière de voir*, n° 156, décembre 2017-janvier 2018, p. 14-17.

en amont de tous ces questionnements, d'une approche théorique sur l'intervention en entreprise vu de notre point de vue comme nécessairement créatif.

Pour cela, nous allons revenir à T. S. Kuhn afin d'approfondir ce moment de fondation particulier constitué par l'innovation sociale, non pas par l'intermédiaire d'Isabelle Stengers ou de Judith Schlanger, mais en première main avec un ouvrage traduit chez Flammarion.¹⁰⁷¹ Dans *La structure des révolutions scientifiques*, l'auteur étudie les bouleversements de la pensée scientifique (Copernic, Newton, Lavoisier, Einstein, etc.) au cours de son évolution. Nous avons acté, dans le chapitre précédent sur la gouvernance, d'une crise de l'autorité et l'analogie avec ce phénomène dans les sciences va éclairer d'un nouveau jour le concept de crise. T. S. Kuhn s'appuie sur trois changements célèbres de paradigme. Le premier est constitué par la naissance de l'astronomie copernicienne : « *La théorie précédente, le système de Ptolémée avait été pour la première fois mise au point durant les deux derniers siècles avant J.-C. et les deux siècles suivants. Elle réussissait admirablement à prédire les changements de position des étoiles aussi bien que des planètes. [...] L'astronomie de Ptolémée est encore largement utilisée pour des approximations pratiques.* »¹⁰⁷² Mais dès le début du XVI^{ème} siècle, les meilleurs astronomes d'Europe « reconnaissaient que le paradigme astronomique ne pouvait être appliqué avec succès à ses propres problèmes traditionnels. Ce fût-là la condition indispensable du rejet du paradigme de Ptolémée par Copernic et sa recherche d'un nouveau paradigme. »¹⁰⁷³ Grâce à l'astronome polonais et à son héliocentrisme, le soleil est désormais au centre de l'univers et cette révolution a des conséquences scientifiques, philosophiques et bien sûr religieuses. Le deuxième exemple de Kuhn concerne le secteur de la chimie. Peu après 1770, lorsque Lavoisier commença ses expériences, il y avait presque autant de versions de la théorie du phlogistique (théorie chimique qui explique la combustion) que de chimistes spécialisés dans l'étude des gaz : « Cette prolifération de versions différentes d'une théorie est un symptôme de crise très fréquent. »¹⁰⁷⁴ Quelques chimistes arabes voyaient que certains métaux soumis à un chauffage intense augmentaient de poids, tandis que d'autres avaient conclu du phénomène qu'un métal chauffé prenait à l'air certains éléments. La théorie gravitationnelle de Newton amenait les chimistes à soutenir qu'un gain de poids doit signifier gain de matière, sans que cette conclusion ne parvienne au rejet du paradigme traditionnel. Une note scellée de Lavoisier fût remise au secrétaire de l'Académie française et lue à la fin de l'année 1772. Cependant, Kuhn fait subtilement remarquer qu'il est quelquefois difficile de dater et d'attribuer une découverte,

¹⁰⁷¹ KUHN T. S. (2008), *La structure des révolutions scientifiques*, op. cit.

¹⁰⁷² Ibidem, p. 103.

¹⁰⁷³ Ibidem, p. 104.

¹⁰⁷⁴ Ibidem, p. 106.

quand pour Lavoisier, ses recherches aboutissent à une prolifération de versions différentes d'une théorie, ce qui est un autre symptôme très fréquent de la crise. Le troisième exemple pris par Kuhn sera en physique à la fin du XIX^{ème} siècle avec la crise qui préparera l'apparition de la relativité.

Pendant plusieurs décennies au milieu du siècle, Fresnel, Stockes et d'autres donnèrent différentes versions de la théorie de l'éther susceptible d'expliquer l'impossibilité d'expliquer un mouvement. Chacune de ces versions supposait qu'un corps en mouvement entraîne avec lui une certaine fraction d'éther. [...] C'est seulement dans les deux dernières décennies du XIX^{ème} siècle, avec l'acceptation de la théorie électromagnétique de Maxwell, que la situation changea.¹⁰⁷⁵

Les études de Maxwell en électromagnétisme ne faisaient pas intervenir l'entraînement de l'éther et peu après 1890, et provoquèrent une prolifération de théories concurrentes, ce qui sont les signes d'une crise : « *C'est sur cet arrière-plan historique qu'apparût en 1905 la théorie de la relativité restreinte d'Einstein.* »¹⁰⁷⁶

Ces trois exemples typiques pris par Kuhn, montrent qu'une nouvelle théorie n'apparaît qu'après des échecs caractérisés de l'activité normale de résolution des problèmes. Encore faut-il s'intéresser à l'activité de recherche elle-même, et non pas retenir des anecdotes, des dates, ou seulement la biographie des *grands génies* issus de la *sélection des meilleurs*. L'approche de Kuhn comme celle d'Alexandre Koyré¹⁰⁷⁷, sont très proches de la conception du matérialisme historique en cela qu'elles se proposent d'aborder l'historiographie autrement que par celle adoptée par les manuels de sciences. Les directives méthodologiques à elles seules ne suffisent pas à imposer des conclusions uniques à nombre de questions scientifiques : « *Les conclusions particulières auxquelles le chercheur aboutit sont probablement déterminées par son expérience antérieure en d'autres domaines, par les hasards de ses recherches, et par sa propre formation individuelle.* »¹⁰⁷⁸ Or, ainsi que nous avons pu le voir dans la *Revue des questions*, si les travailleurs ont le plus grand mal à écrire leur expérience, nous ne pouvons pas être surpris que les scientifiques soient eux-aussi dans une même difficulté :

Lorsque, au cours du développement d'une science de la nature, un individu ou un groupe produit pour la première fois une synthèse capable d'attirer la plupart des spécialistes de la génération suivante, les écoles antérieures disparaissent graduellement. Leur disparition est due en partie à la conversion de leurs membres au nouveau paradigme. Mais toujours quelques hommes continuent à s'accrocher à

¹⁰⁷⁵ Ibidem, p. 108-110.

¹⁰⁷⁶ Ibidem, p. 111.

¹⁰⁷⁷ KOYRÉ A. (1973), *Études d'histoire de la pensée scientifique*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Tel.

¹⁰⁷⁸ KUHN T. S. (2008), *La structure des révolutions scientifiques*, op. cit., p. 20-21.

*l'une ou à l'autre des vues anciennes ; ils seront simplement considérés comme extérieurs à la spécialité et on ignorera leurs travaux.*¹⁰⁷⁹

C'est ainsi que des textes scientifiques ont servi à définir les problèmes et méthodes d'un domaines de recherche pour des générations successives : *La Physique* d'Aristote, *l'Almageste* de Ptolémée, les *Principia* et *l'Optique* de Newton, *l'Électricité* de Franklin, la *Chimie* de Lavoisier et la *Géologie* de Lyell. Ils avaient en commun deux caractéristiques que l'on reconnaît à un paradigme¹⁰⁸⁰ :

1. leurs accomplissements étaient suffisamment remarquables pour soustraire un groupe cohérent d'adeptes à d'autres formes d'activité scientifiques concurrentes ;
2. ils ouvraient des perspectives suffisamment vastes pour fournir à ce nouveau groupe de chercheurs toutes sortes de problèmes à résoudre.

Le CNRS (Cnrtl) donne du paradigme une définition épistémologique : « *Conception théorique dominante ayant cours à une certaine époque dans une communauté scientifique donnée, qui fonde les types d'explication envisageables, et les types de faits à découvrir dans une science donnée.* » À la lumière de nombreux exemples, Kuhn repère trois classes de problèmes qui couvrent l'ensemble de la littérature de la science dans la résolution des problèmes :

1. détermination des faits significatifs ;
2. concordance des faits et de la théorie ;
3. élaboration de la théorie.

Mais le rapport dialectique entre la crise qui précède le moment de la découverte par ces trois phases, et le nouveau paradigme qui en découlera, nous intéresse pour l'analogie qui peut être faite avec le concept d'autorité aujourd'hui. En effet, Kuhn nous indique : « *Qu'il en est des sciences comme de l'industrie – le renouvellement des outils est un luxe qui doit être réservé aux circonstances qui l'exigent. La crise signifie qu'on se trouve devant l'obligation de renouveler les outils.* »¹⁰⁸¹ Cet aspect nous permet d'aborder la notion de révolution qui a donné le titre de l'essai de Kuhn. En ce qui concerne l'autorité, le lien que fait l'auteur américain avec la révolution en politique est saisissant : « *Sentiment croissant, parfois restreint à une fraction de la communauté politique, que les institutions existantes ont cessé de répondre d'une manière adéquate aux problèmes posés par un environnement qu'elles ont contribué à créer.* »¹⁰⁸² Il

¹⁰⁷⁹ Ibidem, p. 40.

¹⁰⁸⁰ Ibidem, p. 29-30.

¹⁰⁸¹ Ibidem, p. 113.

¹⁰⁸² Ibidem, p. 133.

nous semble dès lors évident que le phénomène révolutionnaire vu comme un épisode de développement non cumulatif, peut être élargi à ces moments où *apprendre et transmettre* sont en crise, ainsi que le disent également Blais, Gauchet et Ottavi dans leur ouvrage éponyme sur l'école :

*Rien n'interdit de penser que, à certaines époques, comme ce fût le cas à la Renaissance, des révolutions scientifiques et culturelles bouleversent à tel point le crédit qu'une génération peut accorder aux acquis du passé que l'on observe quelque chose qui s'apparente à une rupture ou même un refus de transmission. C'est l'une des hypothèses que nous aurons à envisager pour la période contemporaine.*¹⁰⁸³

Nous pouvons avancer avec ces auteurs que la crise, comme moment où ce qui est transmis ne permet plus de résoudre les problèmes sociaux auxquels les individus sont soumis, notamment par l'incapacité à agir sur un environnement où les innovations technologiques ont profondément transformé les rapports sociaux. Cette révolution exige la création, tout autant par le renouvellement des méthodes et des outils pour parvenir à ce que de nouveaux paradigmes se stabilisent. Ce moment appelle de nouvelles traductions de l'ancien et des transformations, tout comme, nous l'avons vu avec Jack Goody (p. 131) pour l'oralité dans la transmission du Bagré, ainsi que le rappelle l'ouvrage *Apprendre et transmettre* :

*Jack Goody remarque que dans la tradition orale, celui qui transmet le mythe est à la fois récitant et créateur. Comme le conteur ne peut se remémorer le texte mot à mot, il le modifie, lui incorpore des éléments nouveaux : il est en situation d'inventeur. Le même récit fait l'objet de traductions en permanence. Et, d'un autre côté, il faut rappeler que ce qu'on lègue n'est jamais ce qu'on a décidé d'avance : le processus ressemble au dépôt d'un trésor qui est rarement ce qui sera reçu, comme le montre si bien la fable « Le laboureur et ses enfants ». Il y a bien un trésor caché dans le champ, mais ce que reçoivent les enfants n'est pas l'or, c'est la valeur du travail.*¹⁰⁸⁴

Enfin, pour reprendre la fin de l'essai de Kuhn, la révolution en sciences est un facteur de progrès où « *le chercheur est comme un joueur d'échec qui essaie successivement avec son imagination tous les coups possibles à la recherche d'une solution au problème matériel qui lui est posé* ». ¹⁰⁸⁵

Voilà de nouvelles raisons de penser que la manager, le syndicaliste et l'analyste ne peuvent échapper à l'exigence de création dans notre monde du travail, quand de nouveaux paradigmes, dans différentes disciplines, se forment et régiront demain les rapports sociaux à

¹⁰⁸³ BLAIS M.-C., GAUCHET M., OTTAVI D. (2014), *Transmettre, apprendre*, Paris, Éditions Stock, coll. Les essais, p. 56.

¹⁰⁸⁴ Ibidem.

¹⁰⁸⁵ KUHN T. S. (2008), *La structure des révolutions scientifiques*, op. cit., p. 200.

la fois pour mettre fin au drame quotidien des lieux de travail, mais aussi pour permettre un développement économique dans la durée.

Contrairement aux dogmes entrepreneuriaux actuels qui exigent des travailleurs de la créativité sans rien changer au carcan des procédures et à la bureaucratie informatique qui enserrant leur quotidien, et plus généralement d'une conception très restrictive de l'utilitarisme, il est toujours plus nécessaire d'introduire une approche qui prenne sérieusement en compte le caractère créatif de l'action. C'est la thèse de Hans Joas dans *La créativité de l'agir*¹⁰⁸⁶, sociologue allemand qui a consacré plusieurs ouvrages au pragmatisme, dont il a montré l'importance pour une réflexion sur la société contemporaine. Pour faire lien avec les questions qui nous tenaillent dans cette partie, autour de l'ignorance de l'intentionnalité des acteurs, dont nous avons pu voir à quel point elle favorise les conservatismes et la réaction, nous allons d'emblée reprendre dans cet ouvrage la référence à Dewey, lorsqu'il oppose un agir qui poursuit des fins *assignées de l'extérieur*, et l'idéal d'un agir porteur de son propre sens. Pour cela Dewey introduit le concept de fin visée, d'*end-in-view*, pour déterminer le rôle des fins dans l'organisation de l'agir présent :

Dewey parle d'une relation réciproque entre les fins et les moyens de l'action. Cela signifie que l'action, en règle générale, n'est pas d'emblée dirigée vers des fins clairement définies, en fonction desquelles s'effectue ensuite le choix des moyens. Le plus souvent, au contraire, les fins sont relativement indéterminées et ne se trouvent spécifiées que par une décision quant aux moyens à employer. La réciprocity des fins et des moyens signifie donc un jeu d'interactions entre le choix des moyens et la clarification des fins. La dimension des moyens n'est pas neutre relativement à celle des fins. En trouvant certains moyens à notre disposition, nous découvrons des fins dont nous n'avions même pas conscience auparavant. (164-165)

Nous voyons ainsi que les *end-in-view* ne sont pas des états futurs *ex nihilo* déterminés comme c'est coutume aujourd'hui d'un lieu totalement étranger à la réalité et aux conséquences des décisions, mais des projets qui structurent l'état présent, qui guident dans les choix entre différentes possibilités d'action, tout en étant influencés par l'usage direct de ces possibilités. Dewey décrit ainsi un objectif (165) :

Un véritable objectif s'oppose donc en tout points à un objectif qui est imposé de l'extérieur à un processus d'action. Ce dernier est fixe et rigide : il ne stimule pas l'intelligence dans la situation donnée, c'est un ordre dicté de l'extérieur intimant de faire telle ou telle chose.¹⁰⁸⁷

¹⁰⁸⁶ JOAS H. (1999), *La créativité de l'agir*, Paris, Les Éditions du Cerf, coll. Passages.

¹⁰⁸⁷ Note de bas de page dans l'ouvrage de Joas : J. Dewey, *Democracy and Education*, p. 129 (trad. P. 160).

L'argumentation théorique de Dewey est tout à fait claire, qui exclue les fins étrangères des processus réflexifs à l'œuvre dans l'agir : elles se trouvent suspendues au-dessus des processus d'action et réduisent les moyens à un rôle purement instrumental. Mais cette posture de Dewey qui vient dans notre thèse après nos différentes recherches sur l'activité, nous ne serons pas surpris qu'elle inclue également les contraintes que l'individu s'impose à lui-même. Comme l'idéal, la finalité n'est pas quelque chose que nous nous donnons par une libre décision, mais qui s'empare de nous, qui fonde nos désirs et nos objectifs individuels (153) : Être convaincu, au sens moral du terme, cela signifie être conquis, vaincu dans notre nature active par une fin idéale ; cela signifie que nous reconnaissons ses prétentions légitimes sur nos désirs et nos desseins. Avant de revenir plus avant dans l'ouvrage sur le thème de la créativité d'un point de vue historique, nous voulons préciser l'idéal de démocratie créatrice vers laquelle Joas se dirige :

Le Soi n'est pas en lui-même une totalité, mais la personne peut rechercher cette totalité comme un idéal. Il n'est pas davantage possible de saisir la totalité du monde dans un énoncé porteur de sens ; mais ce qui est sûr, pour Dewey, c'est qu'un Soi constitué en totalité tend aussi à fondre en une totalité les scènes changeantes de la réalité. C'est par son imagination créatrice que l'homme s'ouvre un accès à ces idéaux. Cela ne signifie pourtant pas que ceux-ci soient de simples chimères. Tout comme l'artiste ou l'inventeur, celui qui proclame une morale inconnue crée une œuvre nouvelle à partir des possibilités données dans le monde. L'imagination est créatrice, parce qu'elle reconnaît justement ces possibilités, et qu'elle contribue à les concrétiser. (153-154)

Ce qui est en jeu est de voir ou d'imaginer cette totalité, où évidemment le sens pourra peut-être apparaître plus aisément, comme une complétude liée à la qualité esthétique de l'action créatrice. S'il nous faut la situer dans une dimension historique, et plus particulièrement de ses rapports sociaux, c'est que s'agissant du travail, nous nous intéressons à l'art de la vie quotidienne, à la création de l'agir dans l'activité de travail. C'est dans les conditions de sa division et donc de cette distance que les hommes doivent parvenir à réduire, ou à substituer par des moyens techniques ou des méthodes, sans jamais tomber dans l'utopie de la voir disparaître. Ceci étant, selon Dewey, l'art naîtrait peut être d'une collision entre la réalité et les expériences sédimentées dans le champ précognitif. (151) L'accent serait ainsi mis sur la créativité de toute expérience, et non plus sur l'art seul. Pour le dire autrement, le caractère achevé et chargé de sens de l'expérience devient la fin directement visée dans la création artistique. (150-151)

La visée que nous venons de rapidement tracer, que nous reprendrons plus loin, est importante afin de fixer d'abord le rôle réel de la création dans l'agir humain, pour ensuite situer la position marginale de cette approche dans le quotidien par rapport à l'art en général, pour

enfin suivre le développement historique de Hans Joas, ne serait-ce que pour avoir en mémoire cette thématique dans les courants d'idée au cours des deux derniers siècles. Pour ce faire, Joas choisit de ne pas parler de concepts ou de modèles, mais de *métaphores de la créativité*, ce qui, de son point de vue, « *présuppose au moins qu'on soit prêt à admettre que le phénomène cerné indirectement et à tâtons puisse faire l'objet d'une expérience réelle* ». (79) Pour cela, une histoire exhaustive de la créativité devrait remonter bien au-delà du XVIII^{ème} siècle, commencer avec les plus anciens mythes connus relatifs à l'apparition et à la fabrication de réalités nouvelles. Les mythes dans la tradition grecque recueillent ainsi une foule d'expériences qui n'envisagent pas la création comme un processus bien ordonné, mais comme le résultat d'une lutte pleine de périls, dans laquelle la notion de démiurge renvoie à un mode d'action consistant à modeler d'après les *Idées éternelles* une matière non pas créée à dessein, mais déjà donnée.

Nous en resterons à la période qui s'étend de 1750 à 1850 où Joas repère 3 *métaphores de la créativité* particulières que nous allons être amenés à étudier :

1. L'idée d'expression chez Johann Gottfried Herder, relative au monde subjectif de celui qui agit. (l'expression)
2. L'idée de production chez Marx, par rapport au monde objectif des objets matériels, condition et moyen de l'action. (la production)
3. L'idée de révolution également chez Marx, comme possibilité de transformer fondamentalement les institutions sociales qui règlent la vie commune des hommes. (la révolution)

L'expression.

En 1769, L'Académie des sciences de Berlin proposa un concours pour tenter d'éclaircir une dispute qui opposait ses membres sur la question de l'origine divine ou humaine du langage. L'écrit présenté par Johann Gottfried Herder puis publié en 1772, ne se rangeait à aucune des deux positions et inaugurait une approche de l'expression langagière entièrement nouvelle.¹⁰⁸⁸ Il souligne que les langues les plus anciennes ne présentent nullement une structure logique parfaite, ce qui aurait dû être le cas si elles étaient les plus proches de l'origine divine. Il était moins aisé de réfuter l'affirmation, typique des Lumières, de l'origine humaine du langage. Il polémiqua en particulier avec Condillac selon lequel les hommes auraient appris progressivement à associer des idées avec des cris. Or, cette théorie peut tout au plus expliquer l'introduction de tel signe particulier parmi des individus déjà doués de langage, mais pas la naissance de cette faculté ou du langage lui-même. Herder, dans sa réponse, part des sons par

¹⁰⁸⁸ HERDER J. G. (2010), *Traité sur l'origine des langues*, Paris, Allia.

lesquels les animaux expriment des sensations, mais il ne réduit pas le langage humain à cette forme d'expression primitive (86) :

Le langage humain, selon Herder, ne se laisse concevoir dans sa spécificité que si on ne l'aborde pas comme une faculté isolée. L'aptitude à l'expression langagière présuppose un rapport particulier de l'homme avec le monde, une différence fondamentale dont les effets se font sentir sur tous les modes de l'agir humain. (87)

Le texte de Herder nous permet de reprendre un thème déjà abordé : l'homme, à cause de ses insuffisances à la naissance, entretient d'emblée une distance réflexive à l'égard des réalités extérieures et de lui-même. Cette distance constitue une condition dont dépend la naissance du langage. Elle le différencie radicalement des animaux car la raison humaine n'est pas conçue ici comme une faculté séparée, qui dominerait les sens, mais comme un mode de relation spécifique de l'homme avec lui-même et avec le monde. Cet essai anthropologique de Herder au XVIII^{ème} siècle le conduit à avancer deux caractères du langage : « *C'est par le travail d'expression que nous parvenons à voir clair dans les idées qui nous occupent confusément ; d'autre part, nos tentatives d'expression nous amènent à présenter les contenus exprimés de manière qu'ils soient perceptibles pour autrui.* » (88) Si Herder suggère que c'est seulement dans nos faits et nos manifestations que nous reconnaissons nos propres potentialités, il ne limite pas l'action créative à l'artiste de génie, car « *celui qui invente dans le domaine scientifique, produit non moins que le poète quelque chose de neuf, quelque chose qu'il a tiré de lui-même et qu'il n'a pas appris (sans quoi il ne l'aurait pas inventé)* » (92)

La production.

Nous l'avons vu grâce à Kuhn, la concurrence entre diverses théories peut être significative du moment de l'invention en sciences. Il y a incontestablement du génie quand Marx opère la synthèse de différents courants de pensée de la première moitié du XIX^{ème} siècle (Hegel, Feuerbach entre autres) et dans le rapport étroit qu'il établit entre les développements abstraits et les mouvements sociaux de son époque. (103) La théorie marxienne de l'action veut que le travail humain soit compris comme une activité matérielle, une extériorisation des forces essentielles de l'homme, une production par laquelle une nouvelle réalité vient au monde. Pour ce qui nous concerne ici, nous comprenons produire avec sa racine latine *producere*, pousser en avant (*pro* : devant ; *ducere* conduire, mener). Nous en revenons encore à cette notion d'aliénation, quand quelque chose qui est à soi, devient extérieur, étranger.

L'homme n'est pas seulement séparé de son travail, il est séparé de lui-même.

Hans Joas [plus certainement son traducteur] nous renvoie à l'œuvre de Marx éditée chez Gallimard dans la collection la Pléiade. Nous avons évité au maximum cette traduction de

Maximilien Rubel, en lui préférant toujours des traductions, même anciennes, aux Éditions sociales. C'est le cas ici pour les Manuscrits de 44 :

Ce fait n'exprime rien d'autre que ceci : l'objet que le travail produit, son produit, il l'affronte comme un être étranger, comme une puissance indépendante du producteur. Le produit du travail est le travail qui s'est fixé, concrétisé dans un objet, il est l'objectivation du travail. L'actualisation du travail est son objectivation. Au stade de l'économie, cette actualisation du travail apparaît comme la perte pour l'ouvrier de sa réalité, l'objectivation comme la perte de l'objet ou l'asservissement à celui-ci, l'appropriation comme l'aliénation, le dessaisissement.¹⁰⁸⁹

Hans Joas est très réducteur ainsi que nous en avait prévenu Alain Touraine dans sa préface (IV) : « Marx a certes prolongé la tradition de l'anthropologie de l'expression dans les voies où elle échappe aux dangers d'une réduction esthétisante. Mais il n'y parvient qu'au prix d'une autre forme de réduction, qui le conduit à assimiler la créativité de l'agir à ce mode particulier qu'est le travail productif. » (105) Notre désaccord est bien total avec ce point de vue et nous ne suivrons évidemment pas Joas vers l'utopie d'une fin de la société du travail. C'est le point de vue de la classe dominante, qui nie la créativité de l'agir dans la production, pour que les protagonistes du travail demeurent dans l'ignorance de leurs intentions respectives, que demeurent cachés les intentions d'accumulation du capital à court terme. N'importe quel entrepreneur débutant, la plupart des managers dès le matin de leur nouvelle fonction, sans qu'on ne leur ait rien dit, mais plongés dans notre société libérale, prennent immédiatement cette posture de taire, et faire taire, toute expression qui valoriserait l'agir. Ils ont ce réflexe dominant que toute valorisation se transformera à terme en revendication salariale et en contestation du pouvoir. Il n'est point besoin d'en appeler aux exceptions, quand nombre de managers ont ce goût irrépressible de conduire, de mener, et le font avec sagesse et dans l'harmonie des ressources. Il se rencontre souvent des syndicalistes, plutôt discrets, qui ne sont pas rongés par les pouvoirs mesquins, à s'investir complètement dans un rôle d'élus du personnel avec cet indispensable goût de l'autre. Il est de moins en moins courant, mais il se rencontre toujours des universitaires qui fondent leur enseignement sur une connaissance renouvelée des milieux de travail, et se réclament de cet ancrage et de leurs relations avec les institutions représentatives du personnel. À ceux-là, nous ne ferons pas l'affront des célèbres citations marxistes. Nous leur réservons le meilleur d'un Marx inépuisable quand il se dispute avec passion dans l'*Idéologie allemande* : « Feuerbach parle en particulier de la conception de la science de la nature, il évoque des secrets qui se dévoilent seulement aux yeux du physicien et

¹⁰⁸⁹ MARX K. (1972), *Textes II, Choisis et annotés par Jean Kanapa*, Paris, Éditions sociales, coll. Classiques du marxisme.

*du chimiste ; mais où serait la science de la nature sans le commerce et l'industrie ? »*¹⁰⁹⁰ Et de répondre immédiatement à cette vision « pure » de l'activité matérielle qui intéresse tellement les travailleurs : « *Et cette activité, ce travail, cette création matérielle incessante des hommes, cette production en un mot, est la base de tout le monde sensible tel qu'il existe de nos jours* ». ¹⁰⁹¹ Marx le précise « *dès l'instant où le travail commence à être réparti, chacun a une sphère d'activité exclusive et déterminée qui lui est imposée et dont il ne peut sortir* ». ¹⁰⁹²

La production qui consiste à mener, à conduire son activité ou celle des autres, à produire tout autant l'objet de son travail que l'environnement dans lequel il se déroule, cette pratique matérielle explique la formation des idées et non le contraire « *Elle [L'histoire] n'est pas obligée de chercher une catégorie dans chaque période, mais elle demeure constamment sur le sol réel de l'histoire ; elle n'explique pas la pratique d'après l'idée, elle explique la formation des idées d'après la pratique matérielle.* »¹⁰⁹³

La révolution.

Lorsque Marx analyse la dynamique interne des processus révolutionnaires, de l'agir révolutionnaire, il ne le fait pas en historien distancié, mais en homme d'action soucieux de tirer de ces expériences un enseignement politique. En 1885, lors de la troisième édition allemande du *18 brumaire de Louis Bonaparte*, Friedrich Engels affirme dans un court texte de préface que Marx a inventé une nouvelle approche historique :

*Ce fût précisément Marx qui découvrit le premier la loi d'après laquelle toutes les luttes historiques, qu'elles soient menées sur le terrain politique, religieux, philosophique ou dans tout autre domaine idéologique, ne sont en fait, que l'expression plus ou moins nette des luttes des classes sociales, loi en vertu de laquelle l'existence de ces classes, et par conséquent aussi leurs collisions sont, à leur tour, conditionnées par le degré de développement de leur situation économique, par leur mode de production et leur mode d'échange, qui dérive lui-même du précédent. Cette loi qui a pour l'histoire la même importance que la loi de la transformation de l'énergie pour les sciences naturelles, lui fournit également la clé pour la compréhension de l'histoire de la deuxième République française.*¹⁰⁹⁴

La philosophie marxienne de la praxis distingue bien deux types d'actions, d'un côté la production des objets matériels ainsi que nous l'avons vu précédemment, de l'autre l'activité destinée à amener une transformation révolutionnaire de la société. (118) *Le 18 Brumaire*, où se trouve analysée l'évolution qui devait aboutir au coup d'État de Louis Napoléon Bonaparte,

¹⁰⁹⁰ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 25.

¹⁰⁹¹ Ibidem.

¹⁰⁹² Ibidem, p. 32.

¹⁰⁹³ Ibidem, p. 38-39.

¹⁰⁹⁴ MARX K., ENGELS F. (1978), *Œuvres choisies*, Moscou, Éditions du progrès, p. 94 (traduction publiée par les Éditions sociales en 1948).

constitue l'œuvre historique la plus brillante et la plus riche que nous ayons sous la plume de Marx. Ce qui va particulièrement nous intéresser, toujours pour cette ignorance dans laquelle se trouvent les parties, c'est qu'il démontre qu'en interprétant les événements en termes de lutte des classes, on peut leur attribuer un sens que les acteurs n'ont pas nécessairement perçu. (119) La première question que se pose Marx, et que nous devrions nous poser aujourd'hui au lieu de nous laisser bercer par les contes sur la *classe moyenne* ou la *disparition du travail*, est de déterminer comment les acteurs collectifs, concrètement identifiables, se rapportent à des classes. Partant de là, d'autres questions surgiraient certainement pour savoir comment se constituent les acteurs collectifs en général, comment se dégagent des objectifs et se rapportent à la marche des événements. Nous pourrions poursuivre avec Marx pour savoir si l'arène dans laquelle se déroule l'affrontement est un cadre contingent ou revêt une signification constitutive pour la lutte des classes. Dans *Le 18 Brumaire*, nous pouvons distinguer cinq classes sociales (120), et il ne serait guère compliqué dans notre monde du travail au XXI^{ème} siècle, non pas de reproduire mécaniquement les catégories du XIX^{ème}, mais de chercher à déterminer collectivement comment les processus de segmentation, de hiérarchisation et d'opposition conflictuelle des sociétés contemporaines donnent naissance à des classes sociales. Pour reprendre les termes d'Alain Bihr déjà cité, des groupements macrosociologiques qui présentent au moins les trois caractéristiques suivantes¹⁰⁹⁵ : leurs membres individuels partagent des conditions sociales d'existence identiques, leurs membres individuels partagent une culture commune, ce groupement constitue enfin un acteur collectif.

Si les travailleurs qui partagent les mêmes conditions d'existence et une culture commune ne constituent pas en classe sociale, c'est surtout parce que des moyens extraordinaires, quotidiens et réguliers, diversifiés, sont mis très efficacement en place pour isoler les individus et en faire des consommateurs manipulés.

Nous en sommes donc à un point où il devient clair qu'intervenir des trois places de manager, syndicaliste ou analyste, comme sur sa propre activité de travail, induit nécessairement une dimension créative de l'agir.

Nous savons que c'est par l'action des classes sociales dominantes que la dimension créatrice du travail productif est toujours soigneusement masquée, que les travailleurs sont distraits massivement de toute préoccupation politique. *Les métaphores de la créativité* nous ont aidées à mieux comprendre la dimension créatrice par l'expression, la production et la révolution. Hans Joas cite en connaissance les pragmatistes, pour qui agir ne signifie pas poursuivre des fins clairement établies, mais plutôt projeter des fins nouvelles et plus

¹⁰⁹⁵ BIHR A. (2012), *Les rapports sociaux de classes*, op. cit., p. 7.

complexes. (143) C'est certainement le rôle des hypothèses scientifiques de jouer ce rôle créateur et Peirce a sur cet aspect une position originale par rapport à d'autres épistémologiques et notamment par rapport à Popper. Peirce pense que la production d'hypothèses nouvelles n'est pas marginale dans une méthode, mais relève, avec l'abduction, de la logique d'intervention elle-même : « *L'abduction est le processus par lequel on forme une hypothèse explicative. Elle est la seule opération logique qui introduise une idée nouvelle ; car l'induction ne fait que déterminer une valeur, et la déduction développe seulement les conséquences nécessaires d'une hypothèse pure.* »¹⁰⁹⁶ (144) Nous avons adopté progressivement l'abduction dans notre pratique professionnelle, en produisant les hypothèses de plus en plus tôt dans le processus d'étude ou d'expertise, pour vérifier par expérience ce qu'en dit Joas :

L'abduction se tient juste à mi-chemin entre la réception purement passive des impressions sensorielles, et l'échange intersubjectif quant aux hypothèses qui permettent de les expliquer. Par-là, l'homme de science s'affranchit à la fois de la pression du réel perçu et du poids des interprétations traditionnelles, instaurant avec les unes et les autres une relation de liberté. Cette liberté est cependant une liberté conquise. (144-145)

Nous avons pu voir dans le texte *Un récit d'expérience* au travers de Maigret, l'intérêt pour ce moment particulièrement créatif de la formulation des hypothèses. Il ne s'agit pas seulement ici d'appliquer une méthode et des techniques, mais de la notion de *kairos* abordée par chez Yves Schwartz dans *Un métier de philosophe*.¹⁰⁹⁷ Dans le contexte de la création d'hypothèses explicatives, la problématique est bien posée : « *Comment modéliser cette dimension de l'activité humaine qui doit articuler des virtuosités ajustées aux singularités des configurations particulières, un certain usage de concepts qui cherchent à les anticiper, et cela sous la régulation de normes et de valeurs instables, parce qu'en permanence "retraitées" dans leur va-et-vient entre ces deux pôles ?* »¹⁰⁹⁸

Yves Schwartz reprend la définition du *kairos* à Monique Trédé-Boulmer : « *kairos est en fait lié à un certain type d'intelligence portant sur le contingent [...] qui permet à l'action humaine de s'exercer dans des circonstances indéfiniment variées. De fait l'obligation de dépister, ou de cerner le kairos s'impose dans les situations complexes où le grand nombre et la diversité des influences en jeu [...] exigent de l'homme une adaptation chaque fois nouvelle et s'opposent à tout système* ». ¹⁰⁹⁹

¹⁰⁹⁶ PEIRCE Ch. S. (1932-1958), *Collected Papers, Vol. V*, Cambridge, « Lectures on Pragmatism, n°1, p. 172.

¹⁰⁹⁷ SCHWARTZ Y. (2000), *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, op. cit., p. 457-466.

¹⁰⁹⁸ Ibidem, p. 457.

¹⁰⁹⁹ TRÉDÉ-BOULMER M. (2015), *Kairos, L'à-propos et l'occasion, Le mot et la notion, d'Homère à la fin du IX^{ème} siècle avant J.-C.*, Paris, Société d'édition Les belles Lettres, Coll. Études anciennes, P. 18.

Nous avançons l'idée que l'intervention, telle que nous l'avons située dans cette partie de recherche, comme dans l'Antiquité grecque, n'est plus adaptée aux fins que propose la jeune démocratie athénienne au V^{ème} siècle avant J.-C., quand des transformations du climat intellectuel reflétaient un changement profond dans les conceptions philosophiques centrées sur l'homme et rationalistes :

C'en est fini de la conception religieuse originelle du monde. On se penche désormais sur les problèmes de la vie pratique ; et, alors que la philosophie ionienne avait cherché à penser l'univers, on s'efforce désormais de connaître l'homme. On se penche sur les problèmes de la vie pratique. Les diverses activités humaines définissent chacune leur domaine, leur but, leur méthode et cherchent à constituer un ensemble de connaissances transmissibles par un enseignement : les technai. Les sciences s'épanouissent : astronomie, mathématiques, architecture, théorie musicale, médecine ou gymnastique sont fières de leurs conquêtes et de leurs succès. La foi s'affirme dans les ressources intellectuelles de l'être humain et dans les possibilités infinies de la techné. On fonde alors ce que nous appellerions les « sciences de l'homme ». (150)

Comme il y a vingt-cinq siècles, les hommes sont confrontés à de si considérables transformations, que le problème n'est pas tant de savoir quelle vérité opposer, mais de pouvoir adopter un type d'intelligence (comme fonction mentale d'organisation du réel en pensées) comme le *kairos*, à la jonction de la raison et du réel, et marque l'effort de l'intelligence pour dominer le réel.

Dans un monde contemporain où il est devenu courant de prévoir les résultats d'une recherche ou d'une action dans son projet et de l'évaluer ensuite pour vérifier qu'il a bien atteint les objectifs « novateurs » qu'il s'était assigné, le *kairos* peut certainement apparaître comme une posture insupportablement génératrice d'incertitude ou d'une improvisation désinvolte. Pourtant, dans la bureaucratie mortifère tissée par une informatisation bien peu maîtrisée, l'intelligence mobile du *kairos*, tendue vers le mouvement des choses, nous fait rêver « *d'ingénieurs de l'occasion* » (l'expression est de Jankélévitch) cherchant à maîtriser l'à-propos en excluant l'excès comme le défaut, ni en-deçà, ni au-delà, ni avant, ni après, vers ce point d'équilibre instable et seuil mouvant qui fuit la précipitation aventureuse. (305-306)

La formation d'hypothèses explicative peut s'appuyer sur un véritable le *kairos* comme art rationnel du pronostic ou de la prévision entre deux durées : « *la longue maturation du passé et le surgissement de la crise qui exige rapidité, acuité d'un coup d'œil tendu vers l'avenir.* » (19) Cet art du moment décisif, crucial, de l'heure critique, a le souci de l'action efficace et doit présider aux actions humaines comme œuvre créatrice.

Platon avait parfaitement repéré le côté irréductible du réel dans le *Politique* (294 b) « *car la diversité qu'il y a entre les hommes et les actes et le fait qu'aucune chose humaine n'est pour*

ainsi dire jamais en repos, ne laissent place dans aucun art et dans aucune matière à un absolu qui vaille dans tous les cas et pour tous les temps. »

D'où le paradoxe du *kairos* qui dénonce les lacunes de la connaissance (l'absence de règle universelle pour l'agir) et permet d'en triompher. Le parallèle avec la société contemporaine est saisissant si l'on dit que le *kairos* est indispensable à l'ingénieur de l'occasion, « du fait du grand nombre des facteurs en jeu ou de leur enchevêtrement complexe » quand le savoir ne peut être coextensif au réel.

Nous terminerons notre recherche sur l'intervention, en ayant en tête la représentation du *kairos*, par cette œuvre maladroite sur un relief du Musée archéologique de Turin (il figure sur la jaquette de l'ouvrage de Monique Trédé-Boulmer) : « *On y retrouve les attributs traditionnels du kairos, rasoir et balance. Le trait marquant réside dans la contraction de la musculature abdominale qui produit une impression de mouvement : le kairos va s'élancer, il retient sa respiration. »* (79)

Le kairos est fugitif, imprévisible, irréversible. Les représentations de Kairos qui nous sont parvenues soulignent cette fugacité. Fendant l'air dans une course ailée, une mèche de cheveux retombant sur le front mais l'arrière de la tête complètement chauve, Kairos n'offre de prise qu'à l'instant même où il se présente. Ensuite, il est trop tard. Aucun moyen de le retenir, par même un cheveu. Malheur à qui l'a ignoré, a hésité ou tardé... (19)

CHAPITRE 10. - SYNTHÈSE DE L'EXPOSITION DU RECIT

Au terme de cette longue étude par huit thèmes différents, il s'agit de dire si nous avons obtenu le résultat escompté. En effet, après avoir repéré des moments problématiques dans *Un corps d'expérience*, puis en ayant exposé le texte à la méthode marxienne du matérialisme historique, nous pouvons avancer plusieurs éléments qui ont constitué des réponses, durant ce long travail d'écriture :

1. Nous sommes parvenus à réaliser un couplage entre l'expérience d'un parcours singulier et des concepts théoriques.
2. Les 8 parties de cette recherche se sont constituées en écrivant, et ont réservé de nombreuses découvertes.
3. L'efficacité de la méthode marxienne s'est révélée durant le travail d'écriture, et a permis tout autant de démontrer l'efficacité de la méthode que de produire des connaissances.
4. Les couples de termes obtenus ne sont pas antagonistes ainsi que nous l'avions projeté, mais des couples de termes philosophiques.

La première réponse sera de rappeler combien il est difficile de mettre à l'épreuve de l'écrit une expérience de travail (Partie I - Chapitre 4. - Écrire un récit sur le travail, p. 106). Souvent, c'est tellement un parcours complexe et harassant que le constat est courant du travail qu'il s'arrête là. Le travailleur est ainsi limité au témoignage. Il peut dire sa plainte et espérer qu'elle sera soignée. Le lecteur de notre thèse a compris depuis longtemps que ce n'est pas notre visée de donner la parole aux travailleurs pour en rester là. Nous devons dire que nous n'étions pas certains d'y parvenir. Nous avons douté bien des fois, tant l'habitude a été prise de ne servir que de chair à canon pour les études ou les expertises, de finir en citations pour montrer que les travailleurs pensent aussi. Non, grâce à la méthode marxienne en particulier, nous sommes parvenus à coupler le parcours singulier de Rolland à une recherche théorique. Nous l'avons fait pour démontrer que c'est possible, dans la lignée d'Yvar Oddone qui l'avait fait avec sa démarche dans les années soixante-dix. Il est d'autant plus satisfaisant de parvenir à ce résultat, qu'il ne vise pas du tout à prouver sa reproductibilité. En effet, nous l'avons vu dans *La culture* (Partie IV - Chapitre 7. - La culture, P. 664), et nous le verrons dans la conclusion, ce n'est pas par l'écrit que nous proposons de retrouver de pareilles conclusions, mais par des moyens techniques et numériques. Mais, là-aussi fidèle à la démarche marxienne, en mettant une expérience à l'épreuve du matérialisme historique, nous faisons l'hypothèse que nous trouverions les germes du futur dans le présent, que la réalité est déjà grosse de ce qui va se

passer plus tard. Ce couplage a donc cette vertu, nous le savons pour en être traversé plume en main, il rapproche par des rapports théoriques, des éléments de réalité qui nous donnent la mesure du temps dans lequel nous vivons dans le monde du travail de ce début de XXI^{ème} siècle.

Nous touchons-là à une deuxième réponse qu'apporte notre travail : qu'avons-nous donc découvert ? Est-ce que par des moyens classiques d'études, disons-le sans véritable méthode structurante comme celle à laquelle nous nous sommes pliés, nous ne serions pas arrivés à des résultats similaires ? Cette question nous a souvent traversé l'esprit dans des moments de doute. Mais aujourd'hui, par ce dimanche de décembre 2017, nous savons que non : les résultats obtenus n'auraient pas pu l'être autrement. Il fallait déployer cet arsenal théorique pour nous attaquer à l'empilement des *faits bruts*, pour répondre à l'exigence de sens de tant de travailleurs, pour passer au travers des couches d'illusions, de distractions, de mysticismes, qui sont quotidiennement tissées autour de la réalité pour la rendre illisible et annihiler toute tentative de révolte ou même d'opposition. Prenons quelques exemples au hasard de notre mémoire encore fraîche de cette écriture :

1. Le management par les nombres était un aboutissement à l'analyse de Rolland lorsqu'il était syndicaliste. L'étude d'une gouvernance par les nombres a relié les primes aux résultats à bien d'autres éléments dans les changements sociétaux en cours, qui révolutionnent la conception du travail, sa rémunération, son mode de capitalisation des retraites, la mobilisation des travailleurs, leur rapport à l'entreprise et au monde.
2. Nous sentions quelque chose d'utopique lorsque nous lisions chez Simone Weil de supprimer la division du travail pour mettre fin à l'esclavage dans les usines. Mais nous étions bien loin de penser arriver à situer ce propos comme un point de vue de classe et retrouver depuis la plus ancienne préhistoire cette division du travail comme condition du développement humain.
3. Avec le concept d'activité, nous savions nous attaquer à un morceau de choix pour lequel nous avons eu de nombreuses lectures depuis des années. Il s'agissait pour nous de l'œil du cyclone *travail*. Mais nous n'aurions jamais imaginé que c'est cette empreinte rouge de 30 000 ans reproduite sur la couverture d'un ouvrage de la philosophe Marie-José Mondzain, puis découverte dans le fac-similé de la grotte Chauvet à l'été 2017, qui allait faire lien avec le concept de développement. Tout du moins, nous n'avions absolument pas projeté qu'une peinture soufflée dans cette obscurité dansante d'une flamme, supposait l'activité du peintre mais aussi celle d'un *homo spectator*.

4. C'est en sortant des ornières des *citations célèbres* de Marx, qu'avec le langage, depuis l'enseignement de Daniel Faïta en 1997 et 1998, est apparu le concept de conscience avec Léontiev, Bakhtine ou Vygotski, que nous avons patiemment et régulièrement lu au fil des traductions de ce dernier à *La Dispute*.
5. L'étude du concept de corps que nous avons affublé d'une étiquette dans notre bibliothèque et aux ouvrages correspondant de la mention « Le corps absent... », nous a fait passer de « je pense donc je suis », à « *je suis donc je pense* », pour « *je ressens donc je pense* ».
6. La catégorie culture n'était pas préétablie. Ces trois dernières catégories avec gouvernance et intervention, ont fait l'objet de très nombreuses reconfigurations pendant cette écriture qui est devenue avant tout une pensée réflexive sur le travail. Et nous ne pouvons que nous féliciter que la culture nous ait ramené vers la réalité, et de la fécondité future de ce couple de termes imprévu entre culture et réalité.
7. Autre étonnement catégoriel, la gouvernance nous a permis à la fois de situer la notion de subsidiarité en regard de la subordination, mais aussi de passer outre les anciennes disputes marxistes sur le concept d'aliénation, pour découvrir combien ce concept donnait une ampleur inattendue à la problématique de la distance nécessaire pour commander aux autres, tout autant qu'à sa mesure pour rester dans la réalité vécue par celles et ceux qui sont en activité.
8. Enfin, l'objet de connaissance intervention, nous a entraîné vers le rôle créateur du *kairos* et la posture joliment appelée *ingénieur de l'occasion*, la nécessité d'une dimension créative que nous avons ainsi cherché à démontrer.

Nous pouvons ainsi proposer un tableau récapitulatif de notre cheminement dans ce chapitre dont nous pouvons dire maintenant qu'il est le fruit de la méthode historique de Marx. Ce sera la troisième réponse apportée par ce chapitre. La méthode qui consiste à chercher dans les rapports entre les hommes les conditions de transformation du passé, à *remettre le passé au futur* est une mine d'or pour trouver du sens à ce qui est vécu aujourd'hui. L'analogie avec l'anatomie du singe ne vaut que si elle est vécue. C'est ce que nous avons fait et nous en mesurons toute la puissance en écrivant, en circulant dans les siècles avec le résultat du présent qui se joue tous les jours au travail.

La quatrième réponse trouvée sera de nous expliquer sur le couple de termes que nous avons cru être antagonistes, qui est devenu par notre recherche un couple de termes philosophiques. En effet, il aurait fallu que l'argumentation des termes antagonistes qui a

fonctionné pour quelques catégories, soit pertinente jusqu'au bout. Or, il s'est avéré à un moment qu'aucun antagonisme ne se faisait jour. Nous avons alors abandonné cette conception en gardant tout de même l'idée de deux termes, sans bien savoir comment à la fin, nous reprendrions cette affaire. Nous avons tout de même pour chaque objet de recherche, la perception que les termes, bien que n'étant pas en réelle opposition, produisaient une dynamique intéressante, possédaient une forme de motricité dans le domaine, qui nous paraissait suffisante pour poursuivre notre travail sans nous en inquiéter. Plus qu'une perception, pour reprendre la définition du philosophe belge Michel Meyer, l'argument qui est une raison pour agir, doit toujours évoquer des alternatives.¹¹⁰⁰ En fait, il faut bien avouer qu'en voulant voir dans les termes que nous allions produire des couples antagonistes, nous avons un peu cédé à une logique marxiste mécanique qui a déjà fait tant de mal par le passé. C'est la raison de notre ultime recherche pour cette partie, d'accepter comme objet provisoire les termes antagonistes, pour nous déplacer grâce à cette hypothèse vers une alternative de couple de termes dont nous ne savions pas avant ce que nous pouvions en dire. L'idée d'en venir à une rhétorique, ou plus justement aux sciences de l'argumentation, sur laquelle nous avons dû nous appuyer dans notre expérience professionnelle, nous permet ainsi de voir dans l'argument de ces deux mots, une figure de pensée, c'est-à-dire une forme métaphorique propre à permettre des déplacements au sens littéral. Olivier Rebol dans son *Introduction à la rhétorique*, propose justement de répondre à la question de savoir ce qu'est une figure.

Qu'est-ce qu'une figure ? Un procédé de style permettant de s'exprimer d'une façon à la fois libre et codifiée. Libre, en ce sens qu'on n'est pas tenu d'y recourir pour communiquer. [...] Certifiée, car chaque figure constitue une structure connue, repérable, transmissible.¹¹⁰¹

Nous voyons donc dans le tableau ci-dessous, avant d'aller plus loin, que la figure du couple de termes permet une distance avec la question qui fait problème : reliée d'un côté au récit dont elle issue, d'un autre à une projection provoquée par la recherche. Cette distance, plus ou moins forte, atténuée ou renforcée, mais dit une chose sur un domaine, littéralise un renvoi de la question vers une autre destinée.

¹¹⁰⁰ MEYER M. (2008), *Principia Rhétorica, Une théorie générale de l'argumentation*, op. cit.

¹¹⁰¹ REBOUL O. (2013), *Introduction à la rhétorique, Théorie et pratique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige Manuels, p. 121.

Tableau 11

	Principale contradiction	Objet provisoire	Objet de connaissance	Couple de termes philosophiques
1	Réseau réel / Système d'information géographique	Sous-dimensionnement des moyens de terrain	Management par les nombres	Nombres / Solidarité
2	Conflits au travail / Aucun problème à l'État-major	La gestion à court terme ne peut que se couper du terrain	Division du travail	Division / Coopération
3	Moment de l'activité / Reflet de l'activité	Mise en abîme et motricité des dialogues	Activité	Activité / Développement
4	Expérience indispensable pour dépanner et dépanner pour avoir de l'expérience	Expression de la demande pour orienter l'action	Activité langagière	Langage / conscience
5	Faible conscience des souvenirs corporels / violent rappel du sensible en situation	La mémoire du corps rappelle les émotions passées	Corps	Corps / Perception
6	Objet du travail dans les mains des travailleurs / Consommation de masse	La beauté du quotidien dépend du regard du travailleur	Culture	Culture / Concret
7	Plaintes des travailleuses de l'immobilité / Occasion de bouger et appel du chef d'équipe	L'encadrement préfère des opératrices malades à nouvelle relation hiérarchique	Gouvernance	Gouvernance / Aliénation
8	« Vous m'entendez ? » / Question du métier	Reprise de la question par les pratiques professionnelles	Intervention du manager, du syndicaliste, de l'analyste.	Intervention / Création

Nous reprenons la notion de figure de la pensée, pour tenter d'argumenter autour de ces mots associés comme on cherche le lien qui unit dans une famille, entre les voisins. Reboul nous dit que les figures de pensée « sont, en principe, indépendante du son, du sens et de l'ordre des mots ; elles ne concernent que les rapports entre les idées. »¹¹⁰²

Nous retrouverons chez Chaïm Perelman dans *L'empire rhétorique*, une autre évocation pour maintenir que notre enfilade de couples de termes fait système : « Une figure est argumentative si son emploi, entraînant un changement de perspective, paraît normal à la nouvelle situation ainsi suggérée. »¹¹⁰³

Mais c'est dans le *Traité de l'argumentation* de Perelman et Olbrechts-Tyteca que nous avons trouvé comment catégoriser les liaisons qui fondent ce réel auquel nous sommes maintenant confrontés. Le lien entre les termes I et II de nos couples de termes crée un rapport entre des éléments qui devraient être séparés et indépendants. Ce rapport présuppose une unité au sein d'une même conception. C'est la raison pour laquelle, nous pouvons voir dans ces couples de termes la dissociation d'une notion absente en l'état, qui pourra faire l'objet d'une poursuite du mouvement. Nous n'oublierons pas non plus que le terme II n'existe que dans son rapport au terme I. Nous reprendrons à ce *Traité de l'argumentation*, l'idée que la série de couples de termes est une construction : « Toute pensée systématisée s'efforce de mettre en rapport les uns avec les autres des éléments qui, dans une pensée non élaborée, constituent autant de couples isolés. »¹¹⁰⁴

Les auteurs nous proposent des séries de ce que nous appelons dans notre tableau, et que nous appellerons désormais des couples de termes philosophiques¹¹⁰⁵ :

C'est ainsi que dans Phèdre, la pensée philosophique peut s'exprimer par les couples : apparence/réalité, opinion/science, connaissance sensible/connaissance rationnelle, corps/âme, devenir/immuabilité, pluralité/unité, humain/divin. (247^e, 248b)

L'Éthique de Spinoza aboutit aux couples : connaissance inadéquate/connaissance adéquate, image/idée, imagination/entendement, universel/individuel, abstrait/concret, contingence/nécessité, changement/immuabilité, corps/raison, passion/action, esclavage/liberté, durée/éternité, joie/béatitude, superstition/religion.

¹¹⁰² Ibidem, p. 136.

¹¹⁰³ PERELMAN C. (2002), *L'empire rhétorique, Rhétorique et argumentation*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Bibliothèque d'histoire de la philosophie, p. 61.

¹¹⁰⁴ PERELMAN C., OLBRECHTS-TYTECA L. (2008), *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, op. cit., p. 562.

¹¹⁰⁵ Ibidem, p. 562-563.

*Chez Henri Lefebvre, on trouvera la liaison des couples : abstrait/concret, métaphysique/dialectique, entendement/raison, immobilité/mouvement, forme/contenu.*¹¹⁰⁶

Pour Lefebvre que nous avons lu depuis longtemps et beaucoup cité dans notre mémoire, les couples de termes sont caractéristiques de la pensée marxienne, d'autant qu'ils sont issus du livre qui a provoqué une rupture définitive avec le communisme français dès sa sortie.¹¹⁰⁷ Cet ouvrage de 1947, *Logique Formelle, Logique dialectique*, dont nous citons quelques lignes :

*Le pouvoir de détacher du monde certains objets – par des lignes de clivage idéales ou réelles – et d'immobiliser, de déterminer ces objets définit, nous le savons déjà, l'intelligence ou l'entendement. Elle a un pouvoir d'abstraire, de réduire à sa plus simple expression le contenu concret.*¹¹⁰⁸

Nous voyons que dans l'argumentation, ces couples de mots qui sont abstraits de situations réelles, peuvent devenir métaphysiques s'ils restent tels quels. Ce n'est qu'en les gardant dans leur dynamique créative, dans leur mouvement, en les projetant vers un autre destin, qu'ils pourront être remaniés par d'autres réalités.

Ce sera l'objet de notre conclusion, de proposer à ces couples de termes philosophiques de se confronter au présent et au futur grâce à des méthodes qui permettent aux travailleurs de jouer un rôle premier dans l'orientation à donner au travail et à la vie dans la cité.

¹¹⁰⁶ PERELMAN C., OLBRECHTS-TYTECA L. (2008), *Traité de l'argumentation*, op. cit., p. 563-564.

¹¹⁰⁷ Évènement narré dans LEFEBVRE H. (2002), *Méthodologie des sciences*, op. cit., p. 24.

¹¹⁰⁸ LEFEBVRE H. (1947), *À la lumière du matérialisme dialectique*, volume I, *Logique formelle, logique dialectique*, Paris, Éditions sociales, p. 83-84.

CONCLUSION

Tout message est adressé, disions-nous dans *À qui adresser un texte ?* (p 107) « Nous travailleurs » a longtemps été un titre provisoire du mémoire. Nous avons cité Robert Chenavier (p. 108) pour ce *nous des travailleurs* nous relie au monde, nous fait entrer dans le monde.

Il nous faut être plus précis et c'est d'abord vers les jeunes gens qu'a été plus particulièrement adressée notre recherche. Dans de nombreuses entreprises, les départs en retraite d'une génération de recrutements dans les années 80 ont provoqué l'embauche de nombreux jeunes qui sont arrivés en instaurant un rapport au travail assez différent de ce qu'il a pu être par le passé.

L'INSEE réserve les termes de « jeunesse » ou « les jeunes » aux personnes de 16 à 25 ans, mais il est clair que cette période de la vie se prolonge souvent encore une dizaine d'années.

Les échanges sont intéressants avec eux. Disons qu'il faut d'abord entendre ce qu'ils disent, qui est assez fondamentalement différent de la génération précédente. Ni mieux, ni moins bien, autre chose. Un rapport moins dépendant au travail peut-être. Moins de subordination certainement. Peut-être sont-ils déjà dans des rapports sociaux qui préfigurent la subsidiarité qui tend à se mettre en place, ainsi que nous avons pu le voir dans l'exposition (Partie IV - Chapitre 8. - La gouvernance).

Nous voudrions qu'ils entendent de cette recherche la volonté de transmettre et l'assurance qu'ils en feront autre chose. Nous pouvons nous aider de ce message plein d'allant de Denis Diderot au XVIII^{ème} siècle :

Jeune homme, prends et lis. Si tu peux aller jusqu'à la fin de cet ouvrage, tu ne seras pas incapable d'en entendre un meilleur. Comme je me suis proposé de t'instruire et de t'exercer, il m'importe peu que tu adoptes mes idées, ou que tu les rejettes, pourvu qu'elles emploient toute ton attention. Un plus habile t'apprendra à connaître les forces de la nature ; il me suffira de t'avoir fait essayer les tiennes. Adieu.

P.-S. Encore un mot, et je te laisse. Aie toujours présent à l'esprit que la Nature n'est pas Dieu, qu'un homme n'est pas une machine, qu'une hypothèse n'est pas un fait ; et sois assuré que tu ne m'auras point compris, partout où tu croiras apercevoir quelque chose de contraire à ces principes.¹¹⁰⁹

Nous avons constamment pensé aux travailleurs depuis quatre ans, mais c'est aux jeunes que nous nous adressons en particulier, comme en atteste l'occurrence « jeune » qui revient

¹¹⁰⁹ DIDEROT D. (2010), *Œuvres philosophiques*, op. cit., p. 283.

souvent dans notre mémoire. Ce faisant, c'est à la difficulté de transmettre, et peut-être même à une « rupture ou même à un refus de transmission »¹¹¹⁰ (p. 734) que nous nous attaquons.

Ne faut-il pas le faire avec enthousiasme, et s'inspirer de Michel Serres, qui à 87 ans et sa fraîcheur communicante, ne cesse de comparer les époques pour comprendre et partager. Dans son succès de librairie *Petite poucette*, l'annonce de couverture est explicite : « *Le monde a tellement changé que les jeunes doivent tout réinventer : une manière de vivre ensemble, des institutions, une manière d'être et de connaître...* » C'est dans *Le tombeau du travail*¹¹¹¹ que le constat de l'ennui des jeunes nous intéresse particulièrement quand il est attribué par l'auteur à un « *vol de l'intérêt* » par ceux qui capitalisent tout : l'argent, l'œuvre, l'eau, le minerai, l'intelligence, etc. Nous nous souvenons dans le récit, d'Odette, directrice d'un foyer à Lyon, qui découvrait que « l'étymologie du mot ennui, c'est le mot haine » (p. 329). Michel Serres fait correspondre cet ennui des jeunes dans les vieilles et rigides institutions, à notre monde contemporain où « *pour la première fois de l'histoire, on peut entendre la voix de tous, (...) que tout le monde peut parler.* »¹¹¹² Dans ce qui se veut être une suite de *Petite poucette*, il s'interroge dans un petit livre, gentiment provocateur, avec toujours l'annonce dans le titre : « *Dix grands-papas ronchons ne cessent de dire à petite poucette, chômeuse ou stagiaire qui paiera longtemps pour ces retraités : "C'était mieux avant". Or, cela tombe bien, avant, justement, j'y étais.* » Ce philosophe, qui ne passe pas pour être un dangereux gauchiste aux inspirations marxistes, fait ce constat : « *Par quel miracle la douce France accepta-t-elle massivement d'être crucifiée sous les insolences brutales et répétitives des maîtres mondiaux de l'argent ?* »¹¹¹³

Cependant, il faut être vigilant contre tout excès de démagogie qui nous guette tous, en reprenant la première phrase de *Philosopher avec la jeunesse* de Robert Misrahi : « *Pour justifier l'intérêt qu'on prend à la jeunesse, il ne suffit pas de dire qu'elle est l'avenir de la nation.* »¹¹¹⁴ Il faut également veiller à ne pas confondre enthousiasme et optimisme.¹¹¹⁵ Croire que les jeunes gens diplômés que je vois à mon travail est « la jeunesse » serait *a minima* d'une naïveté confondante, quand ils ont traversé les multiples épreuves d'un recrutement très sélectif et hautement surveillé. Ce serait donner du crédit à Rama Yade, Ministre de Sarkozy : « *La vraie jeunesse est au travail* » dans sa *Lettre à la jeunesse* en 2010 chez Grasset.¹¹¹⁶

¹¹¹⁰ BLAIS M.-C., GAUCHET M., OTTAVI D. (2014), *Transmettre, apprendre*, Paris, Éditions Stock, coll. Les essais, p. 56.

¹¹¹¹ SERRES M. (2012), *Petite poucette*, Paris, Éditions Le Pommier, coll. Manifestes, p. 56-58.

¹¹¹² Ibidem, p. 60-61.

¹¹¹³ SERRES M. (2017), *C'était mieux avant !*, Paris, Éditions Le Pommier, coll. Manifestes, p. 78.

¹¹¹⁴ MISRAHI R. (2015), *Philosopher avec la jeunesse*, Paris, Éditions des Belles Lettres, coll. encre marine, p. 11.

¹¹¹⁵ Ibidem, p. 16-17.

¹¹¹⁶ Ibidem, p. 38.

S'adresser à la jeunesse, c'est avoir une idée de ce qui va pouvoir animer tous ceux qui ont affaire au travail, qu'ils aient un emploi ou qu'ils en cherchent un, et qui va certainement prendre un tour différent très bientôt, quand « le miracle technologique » va cesser de faire des tours de magie et qu'il faudra s'atteler à une recomposition inévitable, sur d'autres bases que celles issues de 200 ans d'histoire.

1. NOUVELLES CLASSES SOCIALES

Nous proposons au travers des classes sociales, de faire lien entre le travail théorique qui a été effectué dans notre recherche : sur la gouvernance, la division du travail, le langage et les nombres. Nous devons d'abord faire remarquer dans *Le geste et la parole* (t.1 p. 238) d'André Leroi-Gourhan que figure un sous-titre *Les classes sociales* (p. 613). Dès les industries lithiques il y a près de trois millions d'années, les chaînes opératoires de la taille des silex laissent supposer une répartition des tâches selon le sexe, la force ou l'habileté. Là comme à la chasse, une organisation sociale permet déjà d'améliorer l'efficacité de l'action humaine. Pour Leroi-Gourhan, le caractère thésaurisateur de la production animale et végétale est fondamental dans le développement et suppose l'apparition avec les premières villes, de chefs, de guerriers, de serviteurs et villageois assujettis. Pour Marx, le cheminement est similaire dans des pages de *l'Idéologie allemande* que nous avons citées, lorsqu'il affirme que la division du travail entraîne la séparation du travail industriel et commercial, du travail agricole, de la ville et de la campagne et l'opposition de leurs intérêts.¹¹¹⁷ Leroi-Gourhan est très explicite lorsqu'il attribue l'apparition du langage à la taille des silex, à la spécialisation des tâches et à leur transmission entre les générations. (Le langage, p. 618) Marx adopte une logique similaire quand il affirme que « *le langage n'apparaît qu'avec le besoin, la nécessité du commerce avec d'autres hommes* »¹¹¹⁸, il veut dire par *commerce* « *les rapports avec les autres* ». (p. 636) Nous avons longuement cité Maurice Godelier qui, avec son expression de *remettre le passé au futur* (p. 593), ne s'arrête pas aux *faits bruts* mais replace en anthropologue l'histoire des rapports sociaux dans un contexte historique. Cette conception historique s'organise en fonction de besoins dont Marx, dans *l'Idéologie allemande*¹¹¹⁹ a parfaitement articulé les rapports entre vie matérielle qui fait apparaître de nouveaux besoins, la famille et les coopérations nécessaires. (p. 588)

La vieille marotte du patronat français de se débarrasser de l'idée de classes sociales et encore plus de la lutte des classes (p. 693) n'a de sens que dans l'inculture de ceux qui y croient.

¹¹¹⁷ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 16.

¹¹¹⁸ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 28-29.

¹¹¹⁹ MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande*, op. cit., p. 26-28.

C'est aussi vieux que le monde, la recherche de l'efficacité de l'action humaine induit une division du travail, les échanges langagiers, les classes sociales et indubitablement une lutte entre les classes sociales. Ce n'est pas politique, c'est simplement humain et la communication massive sur le *consensus généralisé* n'y changera jamais rien. Cependant, toutes les époques ne se valent pas dans la lutte des classes. Il y a donc un côté positif aux classes sociales : le développement. Un côté négatif, une lutte des classes où les prolétaires d'hier ou les travailleurs aujourd'hui, forment une classe sociale de dominés. Elle qui aurait intérêt à se constituer mais n'y parvient que rarement car elle est l'objet d'un contrôle social efficace.

Ainsi que nous avons déjà pu l'aborder (p. 611), le XXI^{ème} siècle semble ainsi avoir débuté avec une lutte des classes digne du temps qu'a connu Marx. Elle a largement à voir avec la partie que nous avons développée sur les nombres. (Les nombres, p. 562) En effet, la quantophrénie (p. 575), cette pathologie qui consiste à tout transformer en nombres, y compris les phénomènes sociaux, tient une place tout à fait centrale. Pour bien comprendre notre démarche, replaçons les nombres dans notre mémoire, de l'activité de travail à la gestion :

1. Pour les travailleurs, la tendance lente de *gouvernance par les nombres* s'est manifestée de diverses manières dans le temps, ainsi qu'on le lit dans le récit *Un corps d'expérience*. L'apparition de la micro-informatique en a été le premier vecteur dès le début des années 80, car ils permettaient une réactivité beaucoup plus forte « l'ingénieur de fabrication, avec des papiers et des courbes plein les mains, tout de suite la cadence augmentait, le ton changeait, les regards se durcissaient » (p. 149). Puis l'organisation du service dépannage à La Flèche devait ne rien changer à la réalité du travail : « le nouvel ingénieur des services d'entretien, intéressé par les applications informatiques, avait mis en place, dès son arrivée, une grille d'activités pour les dépanneurs ». (p. 562) Comme à chaque nouveauté organisationnelle, le discours patronal est le même : « cela ne changera rien. » Mais la ritournelle ne tarde pas à produire son contraire : l'indicateur devient rapidement un critère de performance. Ainsi pour l'évaluation du travail des chargés d'études à Aix-en-Provence (Partie II - 1.14. - Performance, p. 225). Mais le récit, qui rend concret la réalité d'un parcours, ne permet pas l'analyse directe de ces phénomènes. Les travailleurs et leurs discours ne peuvent pas produire d'explications sur ce qu'ils subissent. La nature de leurs préoccupations et les fréquences de ces questions qui reviennent constamment en montrent l'importance. D'autant que la gestion globale des entreprises par des systèmes d'information a produit un univers de nombres.
2. L'importance des primes apparaît au travers de l'activité de Rolland dans son mandat de secrétaire de CE. (Partie II - 2.6. - Primes, p. 284) Cette révélation bouleverse la

répartition des salaires entre ceux qui produisent les nombres en peinant à maintenir leur pouvoir d'achat, et ceux qui peuvent tabler sur une même période de huit ans, sur une augmentation de 30 % de leur rémunération tous dispositifs compris.

3. Le *statactivism* (p. 576) fonde à se questionner sur cette nouvelle réalité des nombres qui oppose le client statistique au réel, le réseau numérique aux poteaux et aux câbles, quand les majorités écrasent les minorités dans ce qu'il faut bien appeler une dictature du ratio.
4. La folie statistique mobilise de plus en plus de moyens financiers et humains : « Tous les matins de nouveaux *snippers*, acculturés par des écoles de gestion ou de commerce, s'installent devant des écrans et s'attaquent dans des tableurs, aux cellules du haut pour voir comment celle tout en bas à droite peut encore gagner sur la veille. » (p. 73)

Nous pouvons donc vérifier si les *planneurs*, ainsi qu'en a repris le terme M.-A. Dujarier (p. 646), correspondent à la définition d'une classe sociale qu'en donne Alain Bihr (p. 741) :

1. les *planneurs* sont toujours plus issus des écoles de commerce, quelle que soit l'activité principale de l'entreprise. Leur année est rythmée par la mise en place d'une organisation qui vise à obtenir les primes individuelles à la fin du premier trimestre de l'année suivante. Leur mobilisation est totale pour tricher comme le montre la règle du 8/1 (p. 491), une embauche en back office à triturer les indicateurs plutôt que des agents de terrain.
2. les *planneurs* constituent une caste qui relativise constamment la réalité à la lumière des statistiques. Ils se réunissent entre eux dans de multiples comités de direction (comdir) ou opérationnel (comop). Ils arrivent un peu après les travailleurs et partent très tard le soir. Ils ont pour principe que leur journée ne débute véritablement qu'avec les premiers départs de travailleurs vers 17 H30. Ils sont enfin entre eux ! Ils peuvent débriefer, pratiquer le *B&B* (bavardage et bricolage) avec leurs mots (la *novlangue* des cadres). Leur mode de vie au travail se réfère à un univers communicationnel high-tech, en open space avec prise de décision rapide et debout en collant des post-it sur des murs.
3. l'ensemble des *planneurs* est un corps à part de l'entreprise, dont le réseau est géré par des missions, des délégations, des objectifs. Ce réseau participe activement à sa propre reproduction et au contrôle de la culture d'entreprise. Son mode de gouvernance est la subsidiarité (Partie IV - Chapitre 8. - La gouvernance, p. 685), souvent réduite à sa plus simple expression lorsque la lassitude des rapports humains a pris son rythme de croisière : *débrouillez-vous !*

Comme au temps du charbon, face à la classe sociale des *planneurs*, il y a ceux qui sont au fond de la mine et piochent le minerai. La mine est constituée par les immenses galeries informatiques. Les travailleurs sont les fournisseurs de virtuel, mais ils ont affaire au réel du matin jusqu'au soir. Ce qui devrait les constituer en classe sociale comme celle des ouvriers d'antan, c'est d'être de l'autre côté du miroir. La conscience de classe pourrait être émoussillée par leur appellation répétée à l'envie par les *planneurs*, qui veulent trouver en eux des *collaborateurs*. Au travers de ce terme, pour le moins connoté, nous pouvons comprendre que la classe sociale des *planneurs* a besoin de collaborateurs de classe, comme fournisseurs de nombres conformes à leurs attentes.

Nous devons apporter une attention particulière aux objets provisoires que nous nous sommes donnés dans l'exposition pour ce qui concerne :

- Les nombres : Sous-dimensionnement des moyens de terrain, contraintes maximum dans la relation avec les clients (p. 564)
- La division du travail : La gestion des bénéfices à court terme ne peut se faire qu'en étant coupée de ses conséquences sur le terrain (p. 581)

Le bon sens quotidien butte souvent sur une question qu'avait exprimée un apprenti à Rolland, dans le récit : « *ils ne savent pas là-haut ?* » (p. 199) Il faudrait que des travailleurs ayant une conscience de classe, puissent comprendre que les *planneurs* n'ont pas du tout envie de savoir ce qu'est la réalité car ils disposent d'un arsenal de données dont ils sont persuadés qu'il leur fournit bien mieux que la réalité, que c'est une « réalité augmentée », pour utiliser un terme en vogue. Ils ne veulent donc pas du réel, ils n'en ont pas envie du tout... ils considèrent même souvent que cette vulgarité du vivant est un obstacle à l'atteinte des objectifs.

2. DEMOCRATIE

Dans le récit, le titre d'un tract de Rolland *It's time to move* (il est temps de bouger), reprenait le funeste slogan de France télécom pour se demander comment juger de ce type de dogme : *Si l'entreprise n'est pas une démocratie, il y a toutefois de la démocratie dans l'entreprise* (p. 303).

Nous avons vu, pour l'étude des nombres, que notre ouvrage de référence *la gouvernance par les nombres* d'Alain Supiot, se conclut ainsi : « *Un premier pas [...] serait la restauration du principe de démocratie, non seulement dans la sphère politique où il est aujourd'hui mis à mal par l'Union européenne, mais aussi dans la sphère économique, en rendant à ceux qui travaillent une prise sur l'objet et le sens de leur travail.* » (p. 577).

Au début de sa carrière Rolland constatait déjà que les formes de représentation dans l'entreprise étaient peut-être déjà au bout de quelque chose : « *Le syndicat était une démocratie de l'invisible parce qu'on avait commencé depuis longtemps à ne plus rien voir du travail.* » (p. 249)

Le constat fait écho chez Emmanuel Renault qui voit lui une fin de cycle : « *Considéré d'un point de vue de l'histoire du capitalisme et des différentes phases qu'il a traversées, il n'est pas contestable que le fordisme a assuré un maximum de démocratie et de justice sociale.* » (p. 77)

Évidemment les avis divergent sur la méthode et le moment d'un renouveau démocratique. Ils sont légion ceux qui pensent comme Michel Foucault que nous devrions nous en remettre à *ceux qui savent* : « *vaut-il mieux, au contraire, faire confiance à la sagesse d'un Prince qui serait éclairé par un bon conseiller ?* » (p. 438) Les mauvaises pistes sont nombreuses sur le chemin de la démocratie. La tendance est à la « *sélection des meilleurs* » (p. 719) qui ne produira constamment que les versions des histoires *écrites par les vainqueurs* (p. 720) et le discours dominant peut « *dire sans dire* » sur la *bonne gouvernance* (p. 691). Nous avons fait état de la tentative de suicide de cette directrice de la PJJ et de son écrit où elle exprime que « *ce qui va trop vite rend fou et détruit* » (p. 695) ou bien « *J'ai failli mourir de ne plus pouvoir penser* » (p. 695).

L'absence de régulation, sinon à un terrible « *débrouillez-vous* pointé par Davezies » produit de nombreux drames plus ou moins visibles.

Dans un monde du travail où dans certains cas tout devient possible, nous nous posons des questions qui ont de moins en moins de réponses (p. 698) :

- Jusqu'où diviser le travail quand il perd de son sens au fil de la parcellisation ?
- Comment arbitrer entre l'atteinte du but et la performance ?
- Jusqu'où aller (ou ne pas aller ?) dans la sollicitation des corps et des esprits ?

L'état des structures et les rapports sociaux ne permettent que d'entendre des propos inacceptables : « *Je vais d'abord à la limite des machines. Quand elle est atteinte, je vais ensuite à la limite des individus. Je sais alors que je suis au moindre coût.* »

Nous avons pu laisser de côté ce quotidien poussé à bout, pour essayer de voir ce qui se cachait derrière une *crise de l'autorité* (p. 701). La recherche à rebours nous a amené vers l'opposition entre potestas et auctoritas, et des nuances telles qu'Hannah Arendt les définit à propos de l'autorité « *plus qu'un conseil et moins qu'un ordre* » (p. 700) ou « *Alexandre Kojève relevant que l'autorité étant nécessairement une relation, c'est donc, pour ce spécialiste de Hegel, un phénomène essentiellement social (et non individuel).* »

Ernest Mattern est un ingénieur des Arts et Métiers (p. 703), directeur d'usines chez Peugeot, et il est très rare qu'un cadre dirigeant nous laisse des écrits factuels sur sa pratique professionnelle. L'ouvrage d'Yves Cohen *Le siècle des chefs*¹¹²⁰ nous a permis de faire surgir la notion d'autorité non pas comme une perte ou sous l'angle de la nostalgie, mais par l'analyse de la recherche constante d'une distance nécessaire, soumise aux inventions techniques et aux innovations sociales (p. 705).

Ce point est de loin le plus important dans notre conclusion. La division par phases tend à transformer les capacités humaines objectivées en forces gigantesques, et commencent à entrer dans une ère où elles ne sont absolument plus maîtrisables dans l'archaïque cadre social préexistant, dès lors que ne peuvent s'y développer ni coopération universelle ni individualité intégrale. (p. 712)

C'est peut-être par l'aliénation que nous pouvons repérer une analogie entre la révolution industrielle dont Marx a fait la critique au XIX^{ème} siècle, et la révolution numérique de ce tournant du XX^{ème} et du XXI^{ème} siècle. (p. 711)

La révolution numérique se manifeste par l'avènement d'une nouvelle classe sociale des *planneurs*, apparue par des évolutions progressives. Elle se base sur la courte mais formidable analyse de Marx dans l'avant-propos de la *Contribution à la critique de l'économie politique* :

*À un certain stade de leur développement, les forces productives matérielles [matériel] de la société entrent en contradiction avec les rapports de production présents, ou ce qui n'en qu'une expression juridique, les rapports de propriété, à l'intérieur desquelles elles s'étaient mues jusque-là. De formes de développement des forces productives qu'elles étaient, ces rapports se changent en chaînes pour ces dernières. Alors s'ouvre une époque de révolution sociale. Avec la transformation de la base économique fondamentale se trouve bouleversée plus ou moins rapidement toute l'énorme superstructure.*¹¹²¹

Nous pouvons bien en appeler à tous les philosophes du monde passé ou actuel, ce qui manque cruellement dans le monde du travail, c'est la parole des travailleurs. Non pas des *témoignages* pour venir pleurer la misère et l'injustice, mais des points de vue collectifs qui s'inscrivent dans une vie démocratique où les protagonistes du travail arrivent à connaître leurs intentions respectives. Nous en revenons à notre hypothèse de départ (p. 104). Nous nous voulons dans la filiation d'Ivar Oddone, d'une méthode et de dispositifs qui permettent de lire l'expérience du travail collectivement par un mouvement entre deux registres d'analyse qui permette de passer du réel au concret.

L'objectif est bien sûr politique au sens de la vie sociale et de sa conduite :

¹¹²⁰ COHEN Y. (2013), *Le siècle des chefs, Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité* (1890-1940), op. cit.

¹¹²¹ MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, op. cit., p. 63.

1. L'élément déterminant de l'existence d'une classe sociale des *planneurs* dans un ensemble d'institutions physiques et morales qui sont issues de la révolution industrielle au XIX^{ème} siècle et du fordisme du XX^{ème}.
2. Mais, des contradictions de plus en plus nombreuses apparaissent de cette coexistence entre l'ancien et le nouveau. Elles sont insupportables pour l'ensemble du monde du travail : subordination/subsidiarité, vitesse de circulation des informations/opacité des states de prise de décision, réalité concrète/abstrait numérique, lieux de décision/lieux de réalisation, coupure irrémédiable entre la production des nombres et leur valorisation, faiblesse du niveau des ressources allouées à la production/viabilité des entreprises, dogme du discours communicationnel/réalité des échanges entre travailleurs, citoyens, corruption/lourdeur des dispositifs d'attribution des marchés, innovation /comportementalisme et contrôle social, image et présence des corps dans la société/absence des corps dans l'entreprise, etc.
3. La crise actuelle n'est plus tenable pour longtemps car elle ne permet pas aux entreprises une gestion à moyen et long termes et pose des problèmes de santé au travail insolubles et surtout humainement inacceptables.
4. Le stade actuel des techniques numériques et des pratiques sociales de la classes sociale des *planneurs* n'est plus compatible avec les équilibres dont il est issu.
5. Une nouvelle période s'ouvre qui va obliger les pouvoirs politiques et économiques en place à abandonner les anciennes institutions, mais aussi de permettre de nouveaux rapports sociaux.

3. SOLIDARITE - COOPERATION

En marxien, nous avons repris le fil de l'histoire à rebours, notamment *Du silence à la parole*.¹¹²² C'est en effet, au regard de la panne démocratique actuelle que l'on apprécie en connaissant l'émergence des Délégués du personnel depuis la fin du XIX^{ème} siècle. Nous avons décrit la longue élaboration du patronat et des syndicalistes pour trouver une instance où chaque partie parviendrait à confronter leurs intentions respectives. (Partie IV - Chapitre 9. - L'intervention, p. 714)

¹¹²² LE GOFF J. (2004), *Du silence à la parole, Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, op. cit.

C'est dans cet exercice qu'ayant maintes fois remis l'ouvrage sur le métier, nous avons mieux compris la citation énigmatique de Karl Marx dans les *Grundrisse* : « *L'anatomie de l'homme est une clef pour l'anatomie du singe.* » (p. 479)

C'est la dialectique de ces moments qui nous renvoie à « la manière de s'associer-délibérer-décider, pour reprendre le triptyque de Marcel Détiene¹¹²³. » dans *Qui veut prendre la parole ?* (p. 92)

Mais puisque la démocratie est le pouvoir du peuple, encore faudrait-il se mettre d'accord sur ce qu'est le peuple. La notion est ambiguë et mériterait d'être mise au travail.¹¹²⁴ Surtout lorsque l'on entend des gouvernants régulièrement affirmer, péremptoirement, que ce n'est pas la rue qui fait les lois.

Une autre vision de la période à venir serait d'imaginer l'insurrection ou la révolution avec un peuple dont Brecht pense le renouveau :

*Le peuple [...] a par sa faute
Perdu la confiance du gouvernement
Et ce n'est qu'en redoublant d'efforts
Qu'il peut la regagner. Ne serait-il pas
Plus simple alors pour le gouvernement
De dissoudre le peuple
Et d'en élire un autre ?*¹¹²⁵

La dernière livraison de la Revue *Actuel Marx Confrontation* (janvier 2018) que nous avons beaucoup citée dans notre mémoire, porte le titre *Le travail démocratique*¹¹²⁶. Il attire notre attention sur un travail démocratique nécessaire : « *Pourquoi et comment associer une démocratisation des activités productives et une production de nouvelles institutions démocratiques ?* »¹¹²⁷

L'exposition nous a amenée avec Alain Supiot à privilégier la solidarité sous l'empire des nombres, la coopération quand le travail est divisé. Un travail démocratique nous incitera ainsi à « *comprendre la nature coopérative de l'être humain dans le sillage des autres organismes vivants.* »¹¹²⁸

¹¹²³ DETIENNE M. (sous la dir., 2003), *Qui veut prendre la parole ?* op. cit.

¹¹²⁴ BRAS G. (2018), *Les voies du peuple, Éléments d'une histoire conceptuelle*, Paris, Éditions d'Amsterdam.

¹¹²⁵ BRECHT B. (1967), *Poèmes*, Paris, L'Arche, p. II.

¹¹²⁶ CUKIER A. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Actuel Marx Confrontation.

¹¹²⁷ Ibidem, p. 7.

¹¹²⁸ SERVIGNE P., GAUTHIER C., (2017), *L'entraide, L'autre loi de la jungle*, Paris, Éditions Les Liens qui Libèrent, p. 12.

La collaboration a tellement envahi les esprits avec sa logique concurrentielle, qu'il faudra être très explicite avec l'idée de coopération, en repartant concrètement des *Fondements de la coopération*¹¹²⁹ :

- *les individus perçoivent l'existence de certains bénéfices mutuels ;*
- *ces bénéfices déterminent la liste des groupes auxquels les individus pourraient s'identifier ;*
- *les individus tirent du contexte et de leur histoire personnelle une estimation des tendances de chacun à percevoir ces groupes ;*
- *chacun vérifie qu'il existe un équilibre dans lequel agir en vue d'atteindre le bénéfice mutuel est bien un choix rationnel, compte tenu des identifications incertaines d'autrui ;*
- *chaque individu s'identifie à une certaine équipe ;*
- *chacun choisit son action individuelle, c'est-à-dire sa part dans la meilleure action collective de l'équipe à laquelle il s'est identifié.*

Mais la coopération n'est pas à réinventer ! Nous avons en avons eu une démonstration par un autre ouvrage important de cette thèse *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*¹¹³⁰ de Maurice Godelier, avec les Pygmées Mbuti : « *nous sommes autant à découvrir une civilisation qui est de moins en moins "primitive" au fil des pages, qu'à dévoiler dans notre société "moderne" de grossiers travers* ». (p. 560) La découverte des pratiques politiques des Pygmées Mbuti est tout à fait éclairante : faible inégalité de statut et d'autorité politique, refus de la violence, de la répression. (p. 560)

Dans l'oubli généralisé des rites carnavalesques dans nos vieilles sociétés européennes, il est rafraîchissant de lire Godelier : « *quand un chasseur imagine transformer son prestige de chasseur en autorité sur le groupe, la réponse institutionnelle est la dérision* ». (p. 560)

L'absence d'État, d'argent et d'écriture dans une société n'est pas la guerre de « *tous contre tous pourquoi la guerre est bannie chez les Mbuti ? La raison en est qu'elle entraîne des oppositions qui tendent à cristalliser les groupes sur des frontières rigides, à rompre des équilibres fragiles, nécessaires à la production de chaque bande et de la société toute entière. Il y a là une conception universelle de la vie en société dont ces facteurs convergent pour rendre impossible l'accumulation de l'autorité dans les mains d'un seul individu qui la transmettrait éventuellement à ses descendants, et aboutirait à la formation d'une hiérarchie.* » (p. 560)

¹¹²⁹ PATERNOTTE C. (2017), *Agir ensemble, Fondements de la coopération*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Philosophie concrète, p. 169.

¹¹³⁰ GODELIER M. (1973), *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*, op. cit.

4. ÉCRITURE ET ORALITE

Dans *Phèdre*, à partir de la légende Égyptienne de Theuth, Platon condamne l'écriture : « *cet art produira l'oubli dans l'âme de ceux qui l'auront appris, parce qu'ils cesseront d'exercer leur mémoire : mettant, en effet, leur confiance dans l'écrit, c'est du dehors, grâce à des empreintes étrangères, et non du dedans, grâce à eux-mêmes, qu'ils feront acte de remémoration.* » (p. 91).

Dans la lettre VII, il reproche à l'écriture d'être élitiste : « *l'entreprise dont je parle relativement à ces questions n'est pas, à mon avis, une bonne chose pour l'humanité, si ce n'est pour un petit nombre, tous ceux à qui une courte démonstration suffit pour trouver eux-mêmes ce qu'il en est* ». (p. 133) Cette idée reviendra en 344b5-6, l'auteur précisera que l'illumination n'est possible que par des discussions dialectiques, à base de questions et de réponses, au cours de réfutations bienveillantes : autant dire que l'oralité est encore impliquée au premier chef ». (p. 134)

Cette controverse avait l'avantage de mettre en lumière les vertus de l'oralité en ignorant évidemment l'apport dans les siècles à venir, de l'imprimerie puis du numérique, quand les éditeurs pourront très prochainement imprimer à l'unité tous les ouvrages de leur catalogue sur demande, qu'un livre « épuisé » n'existera pratiquement plus.

Mais la discussion nous a permis avec Paul Veyne dans *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?*¹¹³¹ que le récit n'a de véracité que dans la foi d'autrui : « *je crois à quelque chose parce que je ne vois pas l'intérêt qu'aurait celui qui affirme à me tromper* ». (p. 123)

Nous avons vu dans le *Récit* que Rolland s'était intéressé dans son parcours à l'imaginaire et aux contes (Partie II - 1.4. - Les contes p. 163) et Jérôme Bruner, l'un des plus grands psychologues dans le domaine de la pédagogie, lie cette activité à *continuum* historique de l'individu : « *Se raconter, c'est en quelque sorte bâtir une histoire qui dirait qui nous sommes, ce que nous sommes, ce qui s'est passé, et pourquoi nous faisons ce que nous faisons.* » (p. 124)

Raconter est un outil pour l'expérience : « Bruner fait état du récit comme principal outil pour mettre de l'ordre dans l'expérience, pour forger une sorte de continuité entre le présent, la passé et le possible. » (p. 126)

Quel que soit le support, papier ou numérique, il faut poser la définition avec Gérard Genette de ce qu'est un récit : « *on définira sans difficulté le récit comme la représentation d'un évènement ou d'une suite d'évènements, réels ou fictifs, par le moyen du langage, et plus particulièrement du langage écrit.* » (p. 127) Nous avons vu dans l'exposition que des différentes distances avec l'activité réelle, le récit est de l'ordre du concret, ce que linguiste

¹¹³¹ VEYNE P. (1983), *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?*, op. cit.

Frédéric François nous rappelle : « *le récit n'est pas le réel, il est langagier.* » (p. 128) Il nous indique aussi que si *Je est un autre, l'autre est toujours dans nos mots* : « *je ne peux jamais dire qui vraiment parle par ma bouche.* » (p. 130)

Comme plus haut avec Godelier et les Mbuti, c'est par un anthropologue et un peuple *sans écriture* que nous sommes parvenus à assimiler quelques subtilités liées à l'oralité. C'est donc avec Goody et le Bagré que la plasticité du discours se dévoile, bien aidée à l'époque par la nouveauté des premiers enregistreurs portatifs : « *L'imagination, la capacité à inventer, n'est pas la prérogative d'une culture ou d'un type de culture. Et l'oubli existe en parallèle de la création ; en vérité, dans les cultures orales, ce sont les deux côtés de la même médaille. L'oubli nécessite l'invention, la création ; la création exige probablement que l'on oublie un peu.* » (p. 132)

Les argumentations que nous avons développées nous permettent de définir les caractéristiques de l'écrit (p. 137) :

- instrumentation physique ;
- stockage ;
- procédures cognitives.

Pour nous aider à comprendre, Goody inverse le problème pour nous faire prendre conscience l'impossibilité de certaines tâches sans l'écriture (p. 137) :

- exprimer des idées sous forme de syllogismes ;
- comparer des versions ;
- formuler des oppositions et des analogies dans un même cadre temporel.

Platon avait donc raison. Mais s'il ne pouvait pas savoir que le livre se démocratiserait, il savait encore moins que de modestes moyens techniques permettraient, dès la fin du XX^{ème} siècle, d'enregistrer des dialogues, et de mettre en scène les prises de conscience, les entendre s'élaborer dans la parole. C'est ce que nous rapporte le *Récit* au travers d'un énoncé où la parole est prise de conscience dans un environnement donné : « *Il y a peut-être une recherche de la vérité, c'est un bien grand mot, une certaine réalité.* » (p. 57)

L'analogie que nous pouvons faire entre Oddone, Goody, Faïta et cet énoncé dans le *Récit* a été un révélateur pour notre recherche :

- Oddone révolutionne l'accès à l'expérience ouvrière par un ensemble d'innovations : travail sur 2 types de registres (compétences professionnelles et compétences professionnelles élargies), stage ouvrier de 150 heures, méthode des sosies, nouvelles relations entre spécialiste et ouvriers, intérêt premier pour l'expérience ouvrière.

- l'enregistreur portable permet de transformer profondément l'accès aux informations concernant le Bagré, tout autant que les pratiques d'anthropologie. (p. 132)
- lorsque Daniel Faïta utilise l'enregistrement vidéo de l'activité de travail réelle dans le cadre d'une interaction dialogique, dès le début des années 80, nous pouvons découvrir que le fameux *c'est compliqué* (p. 60) s'adressait certainement au chercheur, quand des moyens adaptés permettent aux travailleurs d'exprimer la complexité du travail.¹¹³²
- la méthode qui consiste dans le *Récit* à adapter les différentes étapes de confrontations aux images dans le cadre d'une demande d'intervention, afin de parvenir à des séances d'enregistrement de dialogues entre pairs, permet le surgissement d'énoncés enregistrés qui peuvent être considérés comme des prises de conscience. (Partie II - 4.5. - Semailles, p. 392)

Pour le dire autrement que dans le mémoire précédemment, l'usage de notre méthode dans ce cas permet une écriture à plusieurs mains qui aurait été difficile sinon impossible par l'écrit seul. D'autant que parmi ces mains, nous trouverons associées celles des travailleurs et celles des spécialistes des concepts.

Nous allons dire ici ce que nous avons en tête durant toute la recherche : contrairement à la notion de *chronos*, le temps qui vient est celui « *d'ingénieurs de l'occasion* » (p. 743) qui sauront adapter les méthodes au temps du *kairos* : « Fendant l'air dans une course ailée, une mèche de cheveux retombant sur le front mais l'arrière de la tête complètement chauve, Kairos n'offre de prise qu'à l'instant même où il se présente. Ensuite, il est trop tard. Aucun moyen de le retenir, par même un cheveu. » (p. 744)

5. ART DU CONCRET

Nous reprenons volontiers l'expression d'Eisenstein à propos du cinéma, d'un *art du concret* (p. 683). Nous pourrions aussi dire avec Bazin que c'est aller ainsi de la réalité à la réalité par le plus court chemin (p. 682), ou encore remonter collectivement vers les commencements.

Mais pour cela, il faudra nous défaire du déni de valeur attaché à ce qui est dans les mains ou sous les yeux des travailleurs, de cette amputation majeure parfaitement entretenue par les

¹¹³² « Cet éclairage nous permet peut-être de considérer le « c'est compliqué », non pas seulement comme une parole sur l'activité, mais surtout en référence à la situation créée par l'interaction avec le chercheur où, effectivement, ce sera « *très compliqué* » pour le salarié d'exprimer la situation par des abstractions, et donc en l'amputant de toutes les dimensions autres que celles des concepts.

forces dominantes. Nous n'aurons de cesse de repenser à cette trace d'une main vieille de 30 000 ans dans la grotte Chauvet, pour allumer dans notre obscurité de travailleurs une lueur vacillante quand tout travail participe d'une œuvre. Il faudra bien des luttes pour faire la lumière sur ce qui peut être regardé et change d'allure, s'ennoblit. Pourtant, nous avons vu au travers des différentes expériences de Rolland, qu'une approche permettant de porter un nouveau regard sur des matériels, des outils de travail (arts plastiques) ou sur des situations (théâtre de l'opprimé), ont ainsi permis de pousser beaucoup plus loin le rapport à l'objet. Il est toujours étonnant de voir à quel point les *détails inutiles* de Roland Barthes auront tendance à rendre le concret plus réel.

Le travail concret devra être l'avènement du corps absent du travailleur. Nous avons approché cette question en trois temps :

1. Le corps de Rolland venait de la confusion joueuse du *toi* et du *moi* et son observation chez les autres. (p. 639)
2. Rolland devait passer outre la douleur au lever pâle des matins d'usine. (p. 639)
3. « C'est l'image finalement qui lui a permis d'apercevoir la scène et de faire son chemin avec cette histoire » (p. 640)

Pour l'heure, le corps des travailleurs se manifeste surtout à eux par les maladies du travail, ces drames réduits au silence. Et quand Marie Pezé donne à voir et à entendre cette réalité (p. 647), c'est pour être réduite peu à peu au silence et elle-même à la maladie par les mêmes voies que ses patients.

Nous sommes remontés par l'histoire pour découvrir que William James avait détourné le « *je pense donc je suis* », pour lui opposer un « *je ressens donc je pense* » (p. 648) qui peut rendre compte de l'épaisseur au travail. M^{elle} Lespinasse de Diderot s'était clairement attelée à une libération d'un corps qui n'était pas centralisateur mais fédérateur, et même réticulé comme nos réseaux informatiques ou nos organisations de travail contemporaines. (p. 650)

Dans sa très intéressante introduction à la *Théorie des émotions*¹¹³³ de Lev Vygotski, Nicolas Zavialoff a cette belle formule : « *l'animal humain sent qu'il sait et sait qu'il sent.* » (p. 657) Alain Berthoz matérialise ce principe quand « *on perçoit le sol au bout de la canne et non pas au creux de la main qui tient le pommeau où s'exerce le retour d'effort.* » (p. 661) L'autre conséquence en sera que, contrairement à un *bon sens* soufflé par les vents dominants, « *nous nous dirigeons vers l'endroit que nous regardons et non pas le contraire* » (p. 661)

Décidément, l'art du concret passe d'abord par le langage, qui ne se réduit pas à la parole, car le langage est celui de l'être tout entier : « *Il est certainement indispensable de redire, au*

¹¹³³ VYGOTSKI L. (1998), *Théorie des émotions, Étude historico-psychologique*, op.cit.

risque de nous répéter, que le langage sera abordé ici comme une activité humaine à part entière, et non pas, comme souvent en « communication », en tant qu'expression, qui serait détachée (et détachable) des autres activités. » (p. 622) Cette pensée forte que nous retenons de Daniel Faïta est à associer aux arguments, de Marx aussi bien que de Bakhtine, selon lesquels la pensée ne devient réelle pour l'autre que dans les mots (p. 623). Bakhtine dans son ouvrage essentiel *Esthétique de la création verbale*¹¹³⁴ indique que « *le mot va toujours plus loin.* » (p. 623).

Mais il ne s'agit pas d'un langage inerte, ainsi que Engels et Vygotski le disent : « *la liberté du vouloir naît et grandit dans le cours même du développement* (p. 626)

Ce n'est que lorsque l'objet est en mouvement qu'il montre ce qu'il est (p. 629), et étudier dialectiquement, c'est étudier dans le mouvement, c'est considérer le développement dialogique comme une évolution de la pensée. (p. 626)

L'approche instrumentale de Pierre Rabardel permet de voir que « le langage a beaucoup de similitudes avec les outils du travail » (p. 630) et pour le dire avec les mots de Volochinov dans *Marxisme et philosophie du langage*¹¹³⁵ : « *Le signe devient l'arène où se déroule la lutte des classes.* » (p. 632)

L'art du concret a besoin d'une arène où le spectacle est donné de la lutte des mots et des classes, mais aussi où le langage est loin de n'être qu'une *représentation* : « *l'expression verbale organise l'activité mentale par l'extérieur* » (p. 632) Toujours avec Volochinov, nous entendons que « *C'est la langue qui éclaire la personnalité intérieure et la conscience* » (p. 632).

Sans en faire une règle absolue ou une mécanique inflexible, nous pouvons affirmer que le langage, comme activité pratique, en entrant en contact avec les objets du monde, détermine la conscience. (p. 635) Ce faisant, nous retrouvons Marx et une de ses citations célèbres « *Ce n'est pas la conscience des hommes qui détermine leur être mais inversement leur être social qui détermine leur conscience.*

En conséquence, il s'agira de mettre en œuvre des *mises en abîme*, de provoquer des distanciations, afin, pour le dire avec Marx dans *Le Capital*, que le langage guide son action : « *Le moyen de travail est une chose ou un complexe de choses que le travailleur insère entre son objet de travail et lui, et qui lui servent de guide dans son action sur cet objet.* » (p. 610).

Nous ne saurions mieux faire qu'en terminant cette partie de la conclusion avec André Leroi-Gourhan à qui nos lectures doivent tant, et en particulier avec *Le geste et la*

¹¹³⁴ BAKHTINE M. (1984), *Esthétique de la création verbale*, op. cit.

¹¹³⁵ VOLOCHINOV V.N. (1977), *Le marxisme et la philosophie du langage, essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*, op. cit.

*parole*¹¹³⁶ lorsqu'il nous apprend que l'homme s'est fabriqué pour exercer sa pensée. Nous en avons tiré un enseignement complexe sur l'évolution humaine, qui s'est faite par libérations successives, et nous gardons comme principe tiré aussi de *Le geste et la parole* : « *le cerveau aliène une partie de sa disponibilité en forgeant les programmes élémentaires qui assurent la liberté de son comportement exceptionnel.* » (p. 614) À chaque stade, l'homme a eu cette particularité unique parmi les espèces, de faire d'abord avancer le moyen ou la technique avant que son corps ne s'adapte lentement à sa découverte. Évidemment, cet ordre des choses est difficile à admettre car elle privilégie la pratique par rapport à la théorie, l'activité réelle avec le concret, et tout autant les commencements dans un monde dont le discours unique ne propage que l'utilitarisme.

La logique de Leroi-Gourhan est difficile à appréhender : « *le cerveau aliène une partie de sa disponibilité en forgeant les programmes élémentaires qui assurent la liberté de son comportement exceptionnel.* » (p. 614) Mais elle nous amène à poser une question à laquelle cette thèse n'aura évidemment pas vocation à répondre : quelle libération du cerveau et du corps de l'homme sera provoquée par l'évolution actuelle ?

6. CLINIQUES DU TRAVAIL

Beaucoup d'ouvrages en sciences du travail, ou sur le travail, se terminent en appelant à diverses initiatives dont la liste exhaustive serait bien longue. Nous en citons quelques-uns :

- En 1999, Thomas Coutrot dans sa *Critique de l'organisation du travail* en appelait à une entreprise démocratique et à « *rouvrir le débat sur les formes non capitalistes d'organisation de l'économie* ». ¹¹³⁷
- Vincent de Gaulejac achève sa réflexion sur la société malade de la gestion : « *Si une société ne se soigne pas, on peut toutefois envisager de la transformer. Il suffirait que chacun résiste un peu plus à devenir gestionnaire d'une société marchande pour devenir producteur d'un autre monde plus soucieux d'altérité que de profit.* » ¹¹³⁸
- Dans *Travailler quel boulot !* Anne Flottes conclut ainsi : « *L'enjeu politique serait de chercher comment les conflits sociaux peuvent être mis au travail au*

¹¹³⁶ LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole*, 2 tomes.

¹¹³⁷ COUTROT Th. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, Éditions La découverte, coll. Repères, p. 97.

¹¹³⁸ DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Économie, p. 325.

*plus près de l'activité de travail, donc des pulsions humaines contraires et de la résistance au réel. »*¹¹³⁹

- Yves Clot en 2010 pour *Le travail à cœur* invitait ceux qui travaillent malgré tout dans une situation dégradée à prendre sur eux en refaisant leur histoire car « *l'expertise des professionnels de santé au travail, avec sa longue tradition, ne pourra pas remplacer leur initiative et celle de leurs employeurs, privés ou publics. »*¹¹⁴⁰
- Dans le terrible titre qui fait référence aux suicides de France Télécom, *Pendant qu'ils comptent les morts*, la dernière phrase est adressée à nous, les travailleurs : « *Quand refuserons-nous de vivre et travailler ainsi ? »*¹¹⁴¹

Nous sommes également pétris de bonnes intentions qui permettraient de prendre la voie de Bertolt Brecht pour une *pensée intervenante*. (p. 468)

Mais notre histoire de travailleur ou de manager, de syndicaliste, d'analyste ou de réalisateur, ne peut pas se contenter de finir par des intentions, quand tant de nos collègues sont malades du travail, et que des jeunes gens s'ennuient et « coulent », comme ils disent, sous un amoncellement de procédures dignes des pires bureaucraties.

Nous savons que la XXI^{ème} thèse de Marx heurte à juste titre les chercheurs : « *Les philosophes ont seulement interprété différemment le monde, mais ce qui importe, c'est de le changer. »*¹¹⁴² Nous proposons d'en retenir qu'il faut que, nous les travailleurs, participions pleinement à ce changement.

Nous devons inviter à participer à ce changement nos collègues de travail et tous les spécialistes et experts du travail. Les techniques permettent aujourd'hui d'écrire à plusieurs mains, de la méthode et de la pratique, d'inventer une *praxis du travail*.

Nous travailleurs, devons impulser, orienter l'action à venir, en suivant sur ce point Pierre Macherey : « *En dernière instance, philosopher ce ne serait finalement rien d'autre que cela : s'orienter, et pas seulement dans la pensée considérée elle-même à part comme un ordre refermé sur lui-même. »*¹¹⁴³

¹¹³⁹ FLOTTES A. (2013), *Travailler quel boulot ! Les conflits du travail, Enjeux politiques du quotidien*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Les cahiers de l'émancipation, p. 144.

¹¹⁴⁰ CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, op. cit., p. 188.

¹¹⁴¹ FONT LE BRET B., LEDUN M. (2010), *Pendant qu'ils comptent les morts, Entretien entre un ancien salarié de France Télécom et un médecin psychiatre*, Paris, La Tengo Éditions, p. 156.

¹¹⁴² LABICA G. (2014), *Karl Marx, Les thèses sur Feuerbach*, op. cit., p. 30.

¹¹⁴³ MACHEREY P. (2017), *S'orienter*, Paris, Éditions Kimé, coll. Bifurcations, p. 12.

Frédéric Gros qui a dirigé la publication des *Œuvres complètes* de Michel Foucault dans la prestigieuse collection de La Pléiade aux Éditions Gallimard (2015), constate dans un ouvrage récent :

*La vitesse d'enrichissement des possédants augmente, la spirale du déclassement s'accélère. La richesse des puissants défie l'imagination, et la détresse de ce qu'on appelait autrefois les « fins de mois » - mais aujourd'hui ce sont les dix, les vingt ans à venir qui sont obérés – n'est pas représentable dans les hautes classes qui ne sursautent que devant les variations de leurs profits immenses.*¹¹⁴⁴

Frédéric Gros n'ignore pas les mouvements sociaux actuels (défense de l'environnement, justice sociale, protection des minorités, respect de la dignité des personnes), mais veut « *en amont de l'éclat effectif des révoltes, comprendre à quel point désobéir peut être une victoire contre le conformisme généralisé et l'inertie du monde.* »¹¹⁴⁵

C'est vrai qu'il faudra bien prendre le risque de désobéir, pour celles et ceux qui n'en peuvent plus de travailler dans les conditions qui sont les nôtres, quand rien n'est plus difficile à entendre de la part des *planneurs* ou de l'encadrement supérieur que : « tout va très bien madame la marquise ! ».

Si l'évolution humaine s'est faite par des *milieux favorables* (Leroi-Gourhan), il faut vite construire ces *milieux favorables* pour qu'un *théâtre du concret* s'installe au bénéfice des travailleurs.

Notre expérience, et des événements tels que les *Étonnants travailleurs* (p. 89 et suiv.), nous ont amenés à constater que pour parler sérieusement du travail aujourd'hui, quelques principes doivent nous guider :

1. les Institutions représentatives du personnel (IRP) actuelles, issues d'un long processus d'élaboration de 1830 à nos jours, ne permettent plus un échange des *intentions respectives* (p. 729) ;
2. il faut certainement en finir avec cette idée que le lieu est secondaire et qu'il s'agit d'abord de « se mettre autour de la table » ;
3. le théâtre du concret doit trouver un lieu dans lequel le langage n'abandonne pas une partie du corps, où les équipements et les techniques permettent une équité de traitement entre ceux qui ont l'habitude de prendre la parole et ceux qui ne la prennent qu'occasionnellement.

Notre point de vue est que ce lieu doit être impérativement situé hors de l'enceinte de l'entreprise ou des institutions politiques classiques.

¹¹⁴⁴ GROS F. (2017), *Désobéir*, Paris, Éditions Albin Michel/Flammarion, p. 14.

¹¹⁴⁵ Ibidem, p. 19.

La première raison en est que la coercition entrepreneuriale est d'une telle violence avec ce qui est divergent, que toute innovation est efficacement éteinte dans l'œuf.

La deuxième raison est que la plupart des problèmes qui se posent aux travailleurs renvoient à la vie de la cité ou à des questions écologiques. Enfin, les travailleurs qui ont nécessité de parler du travail sont bien souvent dans une situation de fragilité telle que leur participation doit se faire discrètement pour ne pas les mettre en danger.

Ces cliniques du travail doivent être un lieu de mise en scène et d'enregistrement de l'oralité, modulable en fonction des projets. Cette dernière dimension est importante, sachant que nous avons pu mesurer à quel point le formatage par *marque et produits* ne convient en rien à une démarche expérimentale qui doit adapter sa méthode aux demandes.

Nous nous souvenons des prévisions de Leroi-Gourhan sur la fin de l'écriture ou de Clarisse Herrenschmidt sur la conjonction de l'audiovisuel, de la cybernétique et de l'informatique (p. 95).

Sur ce sujet, il est intéressant de rappeler l'origine du mot ordinateur. En effet, quand IBM a introduit en France les *computers*, le choix d'un mot en français s'est posé :

Le philologue Jacques Perret sollicité par la firme américaine, a eu l'idée de remettre au goût du jour un vieux mot latin, « ordinateur », qui désignait au Moyen Âge, une qualité que les Pères de l'Église attribuent à Dieu – « Deus Ordinator » - signifiant « Dieu ordonnateur ».¹¹⁴⁶

Le récit de Rolland était explicite sur le projet de se diriger vers des *confrontations dynamiques* où la méthode et les techniques sont au service des premières hypothèses. Ainsi que le dit Marianne Cerf dans son éditorial du numéro 3-1 de la Revue *Activités*, à propos de mon article, cela revient à « explorer des cadres d'intervention orientés vers le développement de leur activité par les acteurs eux-mêmes, ou vers la conception de systèmes informatiques venant transformer les conditions d'exercice de leur travail. »¹¹⁴⁷

Mon article dans cette même Revue se terminait avant la conclusion ainsi :

Trop souvent, l'image est utilisée pour illustrer le propos. C'est un usage extrêmement restreint de cette ressource. Au-delà du terme galvaudé d'interactivité, un usage de la parole d'un milieu sur son milieu reste à développer. L'animateur, le conférencier, le formateur, peut diffuser des fragments ou des séquences en s'appuyant sur l'expérience du groupe qui les a produits, acquérir une expérience de l'effet de ces productions sur différents types d'auditoires, dans diverses circonstances.¹¹⁴⁸

¹¹⁴⁶ ALIZART M. (2017), *Informatique céleste*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Perspectives critiques, p. 17.

¹¹⁴⁷ CERF M. (2006), « Éditorial », dans *Revue Activités* n° 3-1, avril 2006, p. 3-4.

¹¹⁴⁸ CONIL G. (2006), « Démarches de confrontations dynamiques », op. cit.

Il nous semblera profitable à l'avenir de poursuivre avec soin l'étude de l'œuvre de Karl Marx en suivant son exemple : « *Marx est un homme qui n'a cessé d'apprendre tout au long de sa vie, qui était toujours prêt à abandonner ses propres positions s'il avait découvert qu'elles étaient fausses.* »¹¹⁴⁹

Nous poursuivrons avec autant d'assiduité l'exploration du Théâtre de Bertolt Brecht, afin de trouver les meilleurs moyens d'inviter l'activité dans les *Cliniques du travail* :

« ... au cinéma, c'est toujours avec une certaine inquiétude que j'ai vu les pyramides égyptiennes et les palais des maharadjas se déplacer à Neubabelsberg pour s'y faire photographier par un appareil qu'un homme aurait pu facilement glisser dans un sac à dos. Je pense donc que vous devriez vous rapprocher, vous et vos appareils, des événements réels et ne pas vous contenter de reproductions et d'exposés ». ¹¹⁵⁰

Il me reste à raconter qu'à l'été 2015, il y bientôt trois ans, au début de ce parcours de recherche, nous étions allés avec mon épouse et une amie, à la représentation du *Roi Lear* de Shakespeare, mis en scène par Olivier Py.

Au sortir de la Cour d'honneur du Palais des papes à Avignon durant le Festival, puis à la lecture de différents articles de journaux, j'avais voulu lire la pièce traduite par Yves Bonnefoy aux Éditions Gallimard.

Il est anecdotique de dire ici combien la version de Py avait de mon point de vue écrasé les principaux enjeux du texte. Car c'est la préface d'Yves Bonnefoy (1978) à *Hamlet* et du *Roi Lear* dans cette collection Folio qui m'a durablement marquée.

En effet, Bonnefoy nous propose un préliminaire utile à tout questionnement sur Shakespeare : en n'importe quel moment de l'histoire de la société occidentale, on trouve une profonde fracture dont la ligne sépare avec une époque d'avant. Cet « avant » est une pensée du tout qui réglait tous les rapports qui étaient entretenus avec les réalités particulières.

Mais un jour vient toujours où la technique et les sciences commencent à repérer des caractères qui ne s'intègrent plus aux structures de sens traditionnelles.

Face à un déséquilibre, quand *Hamlet* accepte de se battre contre *Laërte*, il en conclut que *The readiness is all* : « *l'essentiel, c'est d'être prêt.* »

Vers la fin du *Roi Lear*, Ernest, le fils du duc de Gloucester, qui cherche encore à sauver son père de son désir de suicide, assure que *Ripeness is all* : « *l'essentiel, c'est notre maturation.* »

¹¹⁴⁹ HEINRICH M. (2017), « Le Capital après la MEGA, Discontinuités, ruptures, nouveaux départs », dans *Ce qu'est Le Capital de Marx*, Paris, Éditions sociales, coll. Les parallèles/Marx 2018, p. 12.

¹¹⁵⁰ BRECHT B. (1970), Sur le cinéma, précédé de : extraits des Carnets, Sur l'Art Ancien et l'Art Nouveau, Sur la Critique, Théorie de la Radio, Paris, L'Arche, p. 129-130.

Après plus de quarante ans de travail et à l'issue de cette recherche, je suis prêt à répondre un peu mieux à la question incessante de Kant : « *quel est ce monde dans lequel je suis plongé ?* »

7. LIRE L'EXPERIENCE DU TRAVAIL

En espérant que puisse exister un *théâtre de la connaissance du travail* pour un *Art du concret*, il nous reste à dire qu'on ne lira pas dans la réalité comme dans un livre. (p. 500)

La méthode dialectique ne s'applique pas comme une recette, quand il faut rendre intelligible les contradictions auxquelles les travailleurs sont confrontés. (p. 500)

Henri Lefebvre en appelait à *arracher le voile de la vie substantielle et l'élever à la plus haute lucidité*. (p. 475) C'est une façon d'exprimer la *voix royale* (p. 486) qui consiste à passer du *concret réel* (photographies) au *concret pensé* (les dialogues filmés).

C'est cela *lire l'expérience*, lorsque l'objet d'analyse parvient à passer du travail réel vers la prise de conscience, à la connaissance.

Les cliniques du travail ont vocation à convoquer des éléments concrets du travail. Cette mise en scène de l'activité permet aux corps des travailleurs d'être présents et de participer à l'analyse. (p. 475)

Cette théâtralisation correspond au caractère insuffisant du monde présent (p. 441) qui ne permet pas d'adopter une attitude critique du travail, au travail.

La critique doit dire et redire (Renault, p. 441). C'est examiner un objet : savoir, pratique ou œuvre. (p. 435)

Critiquer c'est prendre conscience, transformer la réalité (Renault, p. 435)

Par rapport à notre projet de thèse formulé en 2015, dont le titre était *La prise de parole des travailleurs : méthodologie pour révéler l'expérience du travail*, les dialogues sur l'activité permettent de substituer des énoncés cohérents à des bribes d'histoire inintelligibles. (Ricoeur, p. 425).

La pratique méthodique que nous proposons dans les cliniques du travail permettra de déterminer ce que nous avons besoin de connaître, la manière d'acquérir cette connaissance et de l'appliquer. (Dewey, p. 432)

La méthode marxienne consiste en une recherche du lien entre ce que les hommes pensent, veulent, disent et croient d'eux-mêmes, et ce qu'ils sont, ce qu'ils font. (Lefebvre, p. 452)

Pour lire l'expérience, il est conseillé de ne pas laisser sa cervelle au vestiaire. (Brecht, p. 533)

Brecht dit au spectateur après le spectacle « cherche la fin qui fait défaut » (p. 537).

Nous disons au travailleur : cherche ton concret qui fait défaut. Il le faut, il le faut.

BIBLIOGRAPHIE

- ADORNO W. A. (2003), *Dialectique négative*, Paris, Éditions Payot, coll. Petite bibliothèque Payot.
- ALAIN (1931), *Entretiens au bord de la mer, Recherche de l'entendement*, Paris, Éditions Gallimard, Coll. Folio/Essais.
- ALAIN (1985), *Propos sur le bonheur*, Paris, Gallimard, coll. Folio Essais.
- ALIZART M. (2017), *Informatique céleste*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Perspectives critiques.
- ALLANCHE V., AUGER T. (1999), *L'expérience ouvrière en jeu* (document de fin d'études, Maîtrise sciences et techniques de communication de l'université d'Avignon), Avignon, CGT EDF-GDF Avignon.
- ALLIOT-MARIE M., « Quand le ministre de la justice s'adresse aux éducateurs », *Journal du droit des jeunes*, 2009/10 (N°290).
- ALTER N. (2009), *Donner et prendre : la coopération en entreprise*, Paris, Éditions de La découverte, coll. Textes à l'appui.
- ALTHUSSER L. (1996), *Lire le Capital*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Quadrige.
- ALTHUSSER L. (2015), *Être marxiste en philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Perspectives critiques.
- ANTHONY (2014), *Moi, Anthony, ouvrier d'aujourd'hui*, Paris, Éditions du Seuil et Raconter la vie.
- ARENDT H. (2012), *L'humaine condition*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Quarto.
- ARISTOTE (2014), *Œuvres complètes*, Paris, Éditions Flammarion.
- AXELOS K. (2015), *MARX penseur de la technique*, Paris, Éditions des belles lettres, coll. Encre marine.
- BACHELARD G. (1971), *Épistémologie*, Textes choisis, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Sup.
- BACHELARD G. (1975), *La formation de l'esprit scientifique*, Paris, Librairie Vrin.
- BAKHTINE M. (1984), *Esthétique de la création verbale*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque des idées.
- BALIBAR E. (1993), *La philosophie de Marx*, Paris, Éditions de la découverte, coll. Repères.
- BARTHES R. (1957), *Mythologies*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points.
- BARTHES R. (1964), *Essais critiques*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Tel quel.

- BARTHES R. (1978), *Leçon inaugurale de la chaire de sémiologie littéraire du Collège de France prononcée le 7 janvier 1977*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points.
- BARTHES, R., 1977, *Poétique du récit*, Paris, Seuil, coll. Points Essais.
- BATTISTINI Y. (1968), *Trois présocratiques, Héraclite, Parménide, Empédocle*, Paris, Gallimard, coll. Idées.
- BAZIN A. (1999), *Qu'est-ce que le cinéma ?* Paris, Éditions du Cerf, coll. Septième Art, n°60.
- BEGOUT B. (2005), *La découverte du quotidien*, Paris, Éditions Allia.
- BENSAÏD D. (2001), *Passion Karl Marx, Les hiéroglyphes de la modernité*, Paris, Éditions Textuel.
- BERTHELOT J.-M. (1996), *Les vertus de l'incertitude*, Paris, Presses universitaires de France, Coll. Quadrige.
- BERTHOZ A. (1997), *Le sens du mouvement*, Paris, Odile Jacob, coll. Sciences.
- BERTRAND M. et al. (1987), *Je. Sur l'individualité, Approches pratiques / Ouvertures marxistes*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Théorie.
- BIHR A. (2012), *Les rapports sociaux de classes*, Lausanne, Éditions page deux, coll. Empreinte.
- BLAIS M-C., GAUCHET M., OTTAVI D. (2014), *Transmettre, apprendre*, Paris, Éditions Stock, coll. Les essais.
- BLAISE P. (1972), *Pensées*, Paris, Librairie Générale Française.
- BOAL A. (1977/1996), *Théâtre de l'opprimé*, Paris, Éditions La Découverte, coll. Poche / Essais.
- BOAL A. (1991), *Jeux pour acteurs et non-acteurs, pratique du théâtre de l'opprimé*, Paris, Éditions de la Découverte.
- BODIN J. (1986), *Les six Livres de la République*, Édition Christiane Frémont, Marie-Dominique Couzinet et Henri Rochais, 6 vol., Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Corpus des œuvres de philosophie en langue française.
- BON F. (1982), *Sortie d'usine*, Paris, Les éditions de Minuit.
- BON F. (1993), *Temps machine*, Lagrasse, Éditions Verdier.
- BON F. (2004), *Daewoo*, Paris, Librairie Arthème Fayard.
- BON F. (2009), *Préhistoire, La fabrique de l'homme*, Paris, Éditions du Seuil, col. L'univers historique.
- BONNET CH., LIMAN G., VALLORANI J.-P. *...est-ce que tout le monde est là ? Gestes et dire, Travailler à la Maison de retraite CCAS de Sainte-Tulle*, Marseille, Éditions Via Valeriano.

- BORZEIX A. et al. (2010), « Dossier : faits et théories, la recherche en actes », Le Libellio d'Aegis, Vol. 6, n° 3.
- BOURDIEU P. (1980), *Le Sens pratique*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- BOURIAU Ch. (2013), *Le « Comme si », Kant, Vaihinger et le fictionalisme*, Paris, Les Éditions du Cerf, coll. « Passages ».
- BRAS G. (2018), *Les voies du peuple, Éléments d'une histoire conceptuelle*, Paris, Éditions d'Amsterdam.
- BRECHT B. (1955), *La bonne âme de Se-Tchouan*, traduction de Jeanne Stern, Paris, L'Arche.
- BRECHT B. (1961), « Ce que demande un ouvrier qui lit », dans *Histoires d'almanach*, Paris, L'Arche.
- BRECHT B. (1967), *Poèmes*, Paris, L'Arche.
- BRECHT B. (1970), Sur le cinéma, précédé de : extraits des Carnets, Sur l'Art Ancien et l'Art Nouveau, Sur la Critique, Théorie de la Radio, Paris, L'Arche.
- BRECHT B. (2000), *Écrits sur le théâtre*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade.
- BRETON A. (1970), *Point du jour*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Idées.
- BRETON Ph. (2008), *Convaincre sans manipuler, Apprendre à argumenter*, Éditions la Découverte.
- BRIDE P. (2015), « Des récits du travail par ceux qui le font », dans *Cahiers de l'Atelier* n°545, avril-juin 2015, *Bien vivre (aussi) au travail*, p. 7-9.
- BROHM J.-M. (2003), *Les principes de la dialectique*, Paris, Les Éditions de la Passion.
- BROSSARD M. (2004), Vygotski, *Lectures et perspectives de recherches en éducation*, Villeneuve d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- BRUNEAU S., ROUDIL M.-A (2005), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés*, ADR Productions & Alter Ego Films, 76 minutes.
- BRUNER J. (2008), *Culture et modes de pensée, L'esprit humain dans ses œuvres*, Paris, Retz, Coll. Petit forum.
- BRUNER J. (2010), *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ? Le récit au fondement de la culture et de l'identité*, Paris, Retz, coll. Petit forum.
- BRUNER J. (2015), *Car la culture donne forme à l'esprit, De la révolution cognitive à la psychologie culturelle*, Paris, Retz, coll. Forum Éducation Culture.
- BRUNO I., DIDIER E., PRÉVIEUX J. (sous la direction de, 2014), *Statactivisme, Comment lutter avec des nombres*, Paris, Éditions la Découverte, Label Zones
- BUTLER J. (2007), *Le récit de soi*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Pratiques théoriques.

- CANGUILHEM G. (1965), *La connaissance de la vie*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Bibliothèque des textes philosophiques.
- CANGUILHEM G. (1966), *Le normal et le pathologique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Quadrige.
- CANGUILHEM G. (2009), *Idéologie et rationalité dans l'histoire des sciences de la vie*, Paris, Librairie philosophique Vrin, Coll. Bibliothèque des textes philosophiques, Poche.
- CANGUILHEM G. (2015), *Œuvres complètes t. IV*, Paris, Librairie philosophique Jacques Vrin.
- CARDON D. (2015), *À quoi servent les algorithmes ? Nos vies à l'heure des big data*, Paris, Éditions du Seuil et La République des idées.
- CARVELL S. (1993), *À la recherche du bonheur, Hollywood et la comédie du remariage*, Paris, Éditions de l'Étoile/Cahiers du cinéma.
- CASTEJON C. (2016), « C'est un truc que j'ai jamais compris, ceci est un indice de l'activité. Inventer des formes pour penser autrement », *Revue Ergologia*, n°15, mai 2016, p. 81-106.
- CASTELLS M. (1998), *La société en réseau, Tome I, L'ère de l'information*, Paris, Librairie Arthème Fayard.
- CATELLIN S. (2014), *Sérenpidité, Du conte au concept*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Science ouverte.
- CERF M. (2006), « Éditorial », dans *Revue Activités* n° 3-1, avril 2006, p. 3-4.
- CERTEAU DE M., (1990), *L'invention du quotidien, t. 1. Arts de faire* ; (1994), *t. 2, Habiter, cuisiner*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio essais.
- CHARAUDEAU P. (2010), « Pour une interdisciplinarité "focalisée" dans le sciences humaines et sociales », dans *Questions de communication*, n°17, p. 195-222.
- CHAROLLES V. (2008), *Croissance, inflation, chômage, crise financière... Et si les chiffres ne disaient pas la toute la vérité ? Chroniques économique-philosophiques*, Paris, Librairie Arthème Fayard.
- CHATEAU D. (2003), *Cinéma et philosophie*, Paris, Nathan, coll. Nathan Cinéma.
- CHATELET G. (1998), *Vivre et penser comme des porcs, De l'incitation à l'envie et à l'ennui dans les démocraties-marchés*, Paris, Exils Éditeurs, coll. Essais.
- CHENAVIER R. (2001), *Simone Weil, Une philosophie du travail*, Paris, Les Éditions du CERF, coll. La nuit surveillée.
- CICÉRON (1966), *Discours contre Pison, 4, Discours, tome XVI, 1^{ère} partie*, Paris, Éditions Les belles Lettres.
- CLAVEL M. (1974), *Les paroissiens de Palente*, Paris, Grasset.

- CLOT Y. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 3, Travail et mode de vie », *Société française*, n°7, p. 43-46.
- CLOT Y. (1992), *Le Travail entre activité et subjectivité*, Université de Provence, 2 volumes, 889 pages.
- CLOT Y. (1995), *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, Paris, Éditions de la découverte, coll. Textes à l'appui.
- CLOT Y. (1999), (sous la dir.), *Avec Vygotski*, Paris, La Dispute.
- CLOT Y. (2005), « Re-crée le travail », dans *Les cahiers de l'Iforep*, N°113, mars 2005, *Cinéma social, Filmez le travail ! p. 10-13*.
- CLOT Y. (2010), *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Éditions La Découverte, coll. Cahiers libres.
- CLOT Y. (dir.), *Les histoires de la psychologie du travail*, Toulouse, Éditions Octarès, Coll. Travail et activité humaine.
- CLOT Y., FAÏTA D., (2000), « Genres et styles en analyse du travail, Concepts et méthodes », *Travailler*, Revue internationale de psychopathologie et de psychodynamique du travail, n°4, p. 7-42.
- CLOUSCARD M. (2015), *Les chemins de la praxis, Fondements ontologiques du marxisme*, Paris, Éditions Delga.
- COHEN Y. (2013), *Le siècle des chefs, Une histoire transnationale du commandement et de l'autorité (1890-1940)*, Paris, Éditions d'Amsterdam.
- COMETTI J.-P. (2010), *Qu'est-ce que le pragmatisme ?* Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais.
- CONCHE M. (2014), *Le sens de la philosophie*, Paris, Éditions les Belles Lettres, Coll. Encre marine.
- CONIL G. (1998), *Le travail en jeu*, Mémoire DESS APST 1997/1998.
- CONIL G. (2002) *J'entre par nos silence*, document de 60 pages.
- CONIL G. (2006), « Démarches de confrontations dynamiques », dans *Revue Activités*, n° 3-1, avril 2006, p. 99-116.
- CONIL G. (2012), « Ballast / Jean-Pierre Vallorani » (p. 18-20), dans *Au boulot !? travail & création*, Paris, Édition Un sourire de toi et je quitte ma mère (compilation de créations et d'artistes à l'œuvre qui questionne le travail).
- CONIL G. (2015), « Le bonheur des commencements », *Revue Ergologia*, n°14, décembre 2015, p. 149-167.
- COROUGE Ch. & PIALOUX M. (2011), *Résister à la chaîne, Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille, Agone, coll. Mémoiresociales.

- COTTA A. (1987), *L'homme au travail*, Paris, Librairie Arthème Fayard.
- COUTROT Th. (1999), *Critique de l'organisation du travail*, Paris, Éditions La découverte, coll. Repères.
- CUCHE D. (2016), *La notion de culture dans les sciences sociales*, Paris, Éditions la Découverte, coll. Manuels Grands repères.
- CUKIER A. (2018), *Le travail démocratique*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Actuel Marx Confrontation.
- CURNIER J.-P. (2009), *Montrer l'invisible, Essai sur l'image*, Arles, Actes Sud, Éditions jacqueline Chambon, coll. Rayon Philo.
- DAGOGNET F. (1985), *Rematéraliser*, Paris, Librairie philosophique Jacques Vrin, coll. Matières et matérialismes.
- DAGOGNET F. (2008), *Le corps*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige, Grands textes.
- DANIELLOU, F. (1995), « La construction sociale de et par l'analyse du travail », dans la revue *Performance humaines et techniques, La revue du facteur humain*, hors-série, Séminaire paris I , Septembre 1995, p. 25-29.
- DARNTON R. (2014), *L'affaire des quatorze, Poésie, police et réseaux de communication à Paris au XVIIIe siècle*, Paris, Gallimard, coll. Nrf essais.
- DAVEZIES Ph, « Crises identitaires et santé au travail des cadres », *L'Éducation permanente*, 2009/1 (N°178), p. 163-169.
- DE CUES N. (2011), *La Docte ignorance*, Paris, Éditions Payot & Rivages, coll. Rivages poche / Petite bibliothèque.
- DE GAULEJAC V. (2005), *La société malade de la gestion, Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Économie.
- DE LUSSY F. (1999), Simone Weil, œuvres, Paris, Gallimard, coll. Quarto.
- DE MONTMOLLIN M. (1997), *Sur le travail, Choix de textes (1967-1997)*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail.
- DELAMOTTE-LEGRAND R. (2004), « Ce que les récits enfantins nous apprennent sur le récit et le reste » (p. 97-116), dans FRANÇOIS F., *Enfants et récit, Mise en mots et "reste"*, Villeneuve D'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Éducation et didactiques.
- DESCARTES R. (1979), *Méditations métaphysiques*, Paris, Éditions Flammarion, coll. GF.
- DESCOMBES V. (2013), *Les embarras de l'identité*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Nrf Essais.
- DESCOMBES V. (2014), *Le parler de soi*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais Inédits.

- DETIENNE M. (sous la dir., 2003), *Qui veut prendre la parole ?* Paris, Éditions du Seuil, Revue « Le genre humain ».
- DEWEY J. (2008), *La quête de certitude : une étude de la relation entre connaissance et action*, Paris, Gallimard, coll. Bibliothèque de philosophie.
- DEWEY J. (2014), *Reconstruction en philosophie*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais.
- DI RUZZA R. (2005), « Les "forces d'appels et de rappels" du dispositif ergologique. Leur évolution depuis 20 ans » (p. 343-351), dans OUÉDRAOGO J.-B., *Exercices sociologiques autour de Roger Cornu*, Paris, L'Harmattan.
- DI RUZZA R. (2006), « L'analyse du travail, une démarche ergologique », dans Boutillier S. & Uzunidis D., *Travailler au XXIe siècle, Nouveaux modes d'organisation du travail*, Bruxelles, Éditions De Boeck Université, coll. Économie, société, région.
- DI RUZZA R. (2016), « Comment caractériser les savoirs en adhérence ? », Congrès de la Société Internationale d'Ergologie, *Produire des connaissances sur l'activité humaine*, 29-30-31 août 2016, Aix en Provence.
- DI RUZZA R. (2017), « Du point de vue de l'ergologie », dans MAGGI B. ET RULLI G., *Débat sur l'analyse du travail pour la prévention*, Bologne, TAO digital Library, p. 57-73.
- DI RUZZA R., avec la collaboration de FRANCIOSI C., (2004), « La prescription du travail dans les centres d'appels téléphoniques », *Revue de l'IRES*, N°43, 2003/3. Site de l'IRES (Institut de recherches économiques et sociales) <http://www.ires.fr/publications-de-l-ires/item/2710-la-prescription-du-travail-dans-les-centres-d-appels-telephoniques> consulté le 9 mai 2018.
- DI RUZZA R., HALEVI J. (2003), *Lettre aux amis*, Paris, L'Hamattan, coll. Économie et Innovation, Série Krisis, p. 51-85.
- DIDEROT (2004), *Contes et romans*, Paris, Éditions Gallimard, Coll. La Pléiade.
- DIDEROT D. (2010), *Œuvres philosophiques*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade.
- DIXSAUT M. (2001), *Métamorphoses de la dialectique dans les dialogues de Platon*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, Coll. Bibliothèque d'histoire de la philosophie.
- DOKIC J. (2009), *Qu'est-ce que la perception ?* Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Chemins philosophiques.
- DORAY B. (1981), *Le taylorisme, une folie rationnelle ?*, Paris, Dunod, coll. L'œil économique, série travail.
- DORDIER J.-F. (2012), *L'homme cet étrange animal, Aux origines du langage, de la culture et de la pensée*, Auxerre, Éditions Sciences Humaines.
- DOSTOÏEVSKI F. (1993), *Crime et châtements*, Arles, Actes Sud, coll. Thésaurus.

- DUJARIER M.-A. (2015), *Le management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, Éditions de la Découverte.
- DUJARIER M.-A., GAUDART C., GILLET A., LÉNEL P., Co-direction, *L'activité en théories*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail et activités humaines.
- DUMEZ H. (2016), *Méthodologie de la recherche qualitative, Les questions clés de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert.
- DURAFFOURG J., GUÉRIN F. (1984), « L'ergonome, les travailleurs et la connaissance du travail », *Société française*, n°10, p. 17-20.
- DURAND J.-P. (1995), *La sociologie de Marx*, Paris, Éditions de la Découverte, coll. Repères.
- DURAND J.-P. (2004), *La chaîne invisible, Travailler aujourd'hui : flux tendu et servitude volontaire*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Économie humaine.
- DURAND J.-P. (2006), « Les outils contemporains de l'aliénation du travail », *Actuel Marx*, n°39, p. 107-122.
- ENGELS F. (1975), *Dialectique de la nature*, Paris, Éditions sociales. Coll. Œuvres complètes de Friedrich Engels.
- ENGELS F. (1977), *Anti-Dühring, (M.E. Dühring bouleverse la science)*, Paris, Éditions sociales.
- ENGELS F. & MARX K. (1964), *Lettres sur "Le Capital"*, Paris, Éditions sociales.
- FAÏTA D. (1989), « Mondes du travail et pratiques langagières », dans *Langages*, n°93, *Parole(s) ouvrière(s)*, p. 110-123.
- FAÏTA D. (1993), « Dix ans d'avancées dans la compréhension du travail ; reconstruire l'objet d'une autre pratique scientifique », *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, Numéro spécial 1993, *Regards nouveaux sur le travail*, p. 25-26.
- FAÏTA D. (1997), « La conduite des TGV : exercices de styles », dans *Filmer le travail : recherche et réalisation, Champs visuels, Revue interdisciplinaire de recherches sur l'image*, N°6, septembre 1997, p. 122-129.
- FILHOL É. (2010), *La Centrale*, Paris, P.O.L. éditeur.
- FISCHBACH F. (2015), *Philosophies de Marx*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Moments philosophiques.
- FLOTTES A. (2013), *Travailler quel boulot ! Les conflits du travail, Enjeux politiques du quotidien*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Les cahiers de l'émancipation.
- FONT LE BRET B., LEDUN M. (2010), *Pendant qu'ils comptent les morts, Entretien entre un ancien salarié de France Télécom et un médecin psychiatre*, Paris, La Tengo Éditions,.
- FOUCAULT M. (2001), *Dits et Écrits, Tome II : 1976-1988*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Quarto.

- FOUCAULT M. (2008), *Le gouvernement de soi et des autres, Cours au Collège de France 1982-1983*, Paris, Seuil/Gallimard, coll. Hautes Études.
- FOUCAULT M. (2015), *Œuvres*, Paris, Gallimard, Bibliothèque de la Pléiade.
- FOUCAULT M. (2015), *Qu'est-ce que la critique ? Suivi de La culture de soi*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Philosophie du présent.
- FRANÇOIS F. (1998), *Le discours et ses entours*, Essai sur l'interprétation, Paris, L'Harmattan, coll. Sémantiques.
- FRANÇOIS F. (2004), (textes choisis et présentés par Régine Delamotte-Legrand), *Enfants et récits, Mise en mots et "reste"*, Villeneuve D'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, coll. Éducation et didactiques.
- FREGE G. (2000), *Idéographie [1879]*, Paris, Librairie philosophique Vrin, coll. Textes philosophiques.
- FREMONTIER J. (1980), *La vie en bleu, Voyage en culture ouvrière*, Paris, Librairie Arthème Fayard.
- GALILÉE (1980), *L'Essayeur [Il Saggiatore, 1623]*, Paris, Les Belles Lettres, Édité par Christiane Chauviré.
- GARO I. (2009), *L'idéologie ou la pensée embarquée*, Paris, La Fabrique éditions.
- GARO I. (2012), *Marx et l'invention historique*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Mille marxismes.
- GAUTHIER G. (2004), *Un siècle de documentaires français*, Paris, Armand Colin, Coll. Armand Colin Cinéma.
- GEFFROY S. (avril 2016), *À l'abattoir*, Paris, Éditions du seuil, coll. Raconter la vie.
- GENETTE G. (1966), *Figures I*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- GENETTE G. (1969), *Figures II*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- GENETTE G. (2004), *Fiction et diction, précédé de Introduction à l'architexte*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- GENETTE G. et TODOROV T. (sous la dir., 1982), *Littérature et réalité*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- GÉROME N. (1984), « Réflexions d'une anthropologue de banlieue », *Société française*, n°10, p. 21-24.
- GERRE J.-L. (1999), *Leçon littéraire sur La vie de Galilée de Brecht*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Major.
- GILLET A. (2009), « Peut-on former à la fonction d'encadrement ? », *L'éducation permanente* n°178/2009-1.
- GIONO J. (1948), *Un roi sans divertissement*, Paris, Gallimard, coll. Folio.

- GIONO J. (1955), *Notes sur l'affaire Dominici, suivi de Essai sur le caractère des personnages*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio 2 €.
- GIONO J. (1972), *Deux cavaliers de l'orage*, Paris, Gallimard, coll. Folio.
- GODARD J.-L. (1989), *Godard par Godard, Les années Karina*, Paris, Éditions de l'Étoile/Cahiers du cinéma.
- GODELIER M. (1973), *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*, Paris, Éditions François Maspéro, coll. Bibliothèque d'Anthropologie.
- GODELIER M. (2007), *Au fondement des sociétés humaines, Ce que nous apprend l'anthropologie*, Paris, Éditions Albin Michel, coll. Bibliothèque Idées.
- GOODY J. (1979), *La raison graphique, La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun.
- GOODY J. (1994), *Entre l'oralité et l'écriture*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Ethnologies.
- GOODY J. (2007), *Pouvoirs et savoirs de l'écrit*, Paris, Éditions La Dispute.
- GOODY J. (2014), *Mythe, rite & oralité*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy – Éditions Universitaires de Lorraine, coll. EthnocritiqueS, Anthropologie de la littérature et des arts.
- GRAMSCI A. (1983), « Qu'est-ce que l'homme ? » dans *Textes*, Paris, Éditions sociales, coll. Essentiel, Le marxisme au pluriel.
- GRAMSCI A. (1959), *Œuvres choisies*, Paris, Éditions sociales.
- GRANGER G.-G. (1967), *Pensée formelle et sciences de l'homme*, Paris, Aubier-Montaigne.
- GRANGER G.-G. (1994), *Formes, opérations, objets*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Mathesis.
- GRENOULLET C. (2014), *Usines en textes, écritures au travail, Témoigner du travail au tournant du XXIème siècle*, Paris, Classiques Garnier, coll. Études de littérature des XX^{ème} et XXI^{ème} siècles, 46.
- GROS F. (2017), *Désobéir*, Paris, Éditions Albin Michel/Flammarion.
- HABER S., RENAULT E. (2007), « Une analyse marxiste des corps ? », dans *Actuel Marx*, 2007/1, n°41, p. 14-21.
- HEGEL G. W. F. (1963), *Propédeutique philosophique*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- HEGEL G.W.F. (1940), *Principes de la philosophie du droit*, Paris, Gallimard, coll. Tel.
- HEINRICH M. (2017), « Le Capital après la MEGA, Discontinuités, ruptures, nouveaux départs », dans *Ce qu'est Le Capital de Marx*, Paris, Éditions sociales, coll. Les parallèles/Marx 2018.
- HERDER J. G. (2010), *Traité sur l'origine des langues*, Paris, Allia

- HERRENSCHMIDT C. (2007), *Les trois écritures, Langue, nombre, code*, Paris, Éditions Gallimard.
- HOBBS Th. (2000), *Léviathan, ou Matière, forme et puissance de l'État chrétien et civil*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais.
- JAMES W. (2016), *Précis de psychologie*, Saguenay, Québec, Ouvrage en consultation libre sur : <http://bibliotheque.uqac.ca/>, consulté le 16 octobre 2017, p. 434.
- JOAS H. (1999), *La créativité de l'agir*, Paris, Les Éditions du Cerf, coll. Passages.
- KANT E. (2006), *Critique de la raison pure*, (traduction Alain Renaut), Paris, Flammarion, coll. GF.
- KANT E. (2015), *Qu'est-ce que les Lumières ?* Paris, Hatier, coll. Classiques et Cie Philo.
- KERDELLANT Ch. (2016), *Histoire des grandes erreurs de management, Ils se croyaient les meilleurs...*, Paris, Éditions Denoël, coll. Folio Actuel.
- KOJEVE A. (2004), *La notion de l'autorité*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque des Idées.
- KOKOSZKA-GARBAR C., « Participation à une réflexion collective », *Journal du droit des jeunes*, 2009/10 (N°290), p. 9-17.
- KOYRÉ A. (1973), *Études d'histoire de la pensée scientifique*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Tel.
- KUHN T. S. (2008), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, coll. Champ Sciences.
- LABICA G. (2014), *Karl Marx, Les thèses sur Feuerbach*, Paris, Éditions Syllepse, Coll. Mille marxismes.
- LABRIOLA A. (1965), *Saggi sulla concezione materialistica della storia*, Bari, Éditions Eugenio Garin, p. 141.
- LE BLANC G. (2004), *Les maladies de l'homme normal*, Bègles, Les Éditions du Passant, coll. Poches de résistance / Essai.
- LE GOFF J. (1988), « Quand l'économie détermine le social », dans *Manière de voir*, n° 156, décembre 2017-janvier 2018, p. 14-17.
- LE GOFF J. (2004), *Du silence à la parole, Une histoire du droit du travail des années 1830 à nos jours*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, coll. L'univers des normes.
- LEFEBVRE H. (1940), *Le matérialisme dialectique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige.
- LEFEBVRE H. (1947), *À la lumière du matérialisme dialectique, t. 1, Logique formelle, logique dialectique*, Paris, Éditions sociales.

- LEFEBVRE H. (1958), *Critique de la vie quotidienne, t. 1, Introduction*, Paris, l'Arche Éditeur, coll. Le sens de la marche.
- LEFEBVRE H. (1966), *Pour connaître la pensée de Karl Marx*, Paris, Bordas, coll. Pour connaître la pensée.
- LEFEBVRE H. (1968), *La vie quotidienne dans le monde moderne*, Paris, Gallimard, coll. Idées.
- LEFEBVRE H. (1971), *L'idéologie structuraliste*, Paris, Éditions Anthropos, coll. Points Sciences humaines.
- LEFEBVRE H. (1985), *Qu'est-ce que penser ?*, Paris, Éditions Publisud.
- LEFEBVRE H. (2002), *Méthodologie des sciences*, Paris, Éditions Anthropos, coll. Anthropologie.
- LEFEVRE H. (1948), *Le marxisme*, Paris, Presses universitaires de France, coll. Que sais-je ?
- LEGRAND S. (2007) *Les normes chez Foucault*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Pratiques théoriques.
- LENINE V.-I. (1968), *Œuvres choisies en trois volumes, Tome 1*, Moscou, Éditions du progrès.
- LEONTIEV A. (1984) *Activité, Conscience, personnalité*, Moscou, Éditions du progrès.
- LEQUIN Y.-Cl. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 1, Qualification », *Société française*, n°7, p. 38-39.
- LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 1, Technique et langage*, Paris, Éditions Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui.
- LEROI-GOURHAN (1964), *Le geste et la parole, t. 2, La mémoire et les rythmes*, Paris, Éditions Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui.
- LEROI-GOURHAN A. (1973), *Évolution et techniques, t. 2, Milieu et techniques*, Paris, Éditions Albin Michel, coll. Sciences d'aujourd'hui.
- LETERRIER F. (1963), *Un roi sans divertissement*, Film 85 minutes, France, Gaumont.
- LETERRIER J.-M. (1991), *La culture au travail, Essai de politique culturelle à l'entreprise*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Sciences humaines/Société.
- LETERRIER J.-M. (1997), *Métro, boulot, expo, Les comités d'entreprise et les arts plastiques*, Paris, Éditions La Dispute/Snédit.
- LINHART R. (1978), *L'Établi*, Paris, Les Éditions de Minuit.
- LINHART V. (1994), *Volontaires pour l'usine, Vies d'établis 1967-1977*, Paris, Éditions du Seuil.
- LINHART V. (2008), *Le jour où mon père s'est tu*, Paris, Éditions du seuil.

- LIOULT J.-L. (2004), *À l'enseigne du réel, Penser le documentaire*, Aix-en-Provence, Presses Universitaires de Provence, coll. Hors Champ.
- LOJKINE J. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 2, Mutation », *Société française*, n°7, p. 39-43.
- LUCRECE (2010), *La Nature des choses, III*, Dans *Les Épicuriens*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade.
- LUCRECE (2010), *La Nature des choses, IV*, Dans *Les Épicuriens*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade, p. 419-420.
- LUKACS G. (1960), *Histoire et conscience de classe, Essai de dialectique marxiste*, Paris, Les Éditions de Minuit, Coll. Arguments.
- LUKÀCS G. (2011), *Ontologie de l'être social, Le travail, La reproduction*, Paris, Éditions Delga.
- LURIA A. (1995), *L'homme dont le monde volait en éclat*, Paris, Éditions du Seuil, coll. La couleur des idées.
- MACHEREY P. (2008), *Marx 1845, Les « thèses » sur Feuerbach, Traduction et commentaire*, Paris, Les Éditions d'Amsterdam, Coll. Amsterdam Poches
- MACHEREY P. (2009), *Petits riens, Ornières et dérives du quotidien*, Lormont, Éditions Le bord de l'eau, coll. Diagnostics.
- MACHEREY P. (2017), *S'orienter*, Paris, Éditions Kimé, coll. Bifurcations.
- MAGGI B. (2011), (sous la dir.), *Interpréter l'agir : un défi théorique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Le travail humain.
- MAIER-SCHAEFFER F. (2003), *Bertolt Brecht*, Paris, Éditions Belin, coll. Voix allemandes.
- MAIER-SCHAEFFER F. (2008), « La faculté de voir ou le plus petit dénominateur commun de la leçon brechtienne », dans la revue *Études germaniques*, 2008/2, N°250, p. 273-291.
- MALRIEU Ph. (2003), *La construction du sens dans les dire autobiographiques*, Ramonville Saint-Agne, Éditions érès.
- MAO Z. (1967), *De la contradiction*, dans *Quatre essais philosophiques*, Pékin, Éditions en langues étrangères.
- MARX K. (1971), *Critique de la philosophie du droit de Hegel*, Paris, Aubier.
- MARX K. (1972), *Misère de la philosophie*, Paris, Éditions sociales.
- MARX K. (1972), *Textes II, Choisis et annotés par Jean Kanapa*, Paris, Éditions sociales, coll. Classiques du marxisme.
- MARX K. (1974), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre troisième : Le procès d'ensemble de la production capitaliste, Tome I*, Paris, Éditions sociales.

- MARX K. (1975), *Le Capital, Théories sur la plus-value*, Livre IV, t. 2, Paris, Éditions sociales.
- MARX K. (1975), *Le Capital, Théories sur la plus-value*, Livre IV, t. 2, Paris, Éditions sociales.
- MARX K. (1982), *Œuvres, III, philosophie*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade.
- MARX K. (1994), *Les luttes de classes en France*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Histoire.
- MARX K. (1994), *Philosophie*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio essais.
- MARX K. (1996), *Manuscrits de 1844*, Paris, Flammarion, coll. GF-Flammarion.
- MARX K. (1998), *Contribution à la critique de la philosophie du droit de Hegel* (traduction de Jules Molitor), Paris, Éditions Allia.
- MARX K. (2008), *Critique du programme de Gotha*, Paris, Les Éditions Sociales, coll. Les poches.
- MARX K. (2010), *le Chapitre VI, Manuscrits de 1863-1867, Le Capital, Livre I*, Paris, Éditions sociales, Grande édition Marx et Engels.
- MARX K. (2011), *Manuscrits de 1857-1858 dits « Grundrisse »*, Paris Éditions sociales, coll. Les essentielles.
- MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, Paris, Les Éditions sociales, Coll. Grande édition Marx et Engels (GEME).
- MARX K. (2014), *Contribution à la critique de l'économie politique, Introduction aux Grundrisse (dite de 1857)*, Paris, Les Éditions sociales, Coll. Grande édition Marx et Engels (GEME).
- MARX K. (2016), *Le Capital, Critique de l'économie politique, Livre 1*, Trad. Lefebvre J.-P., Paris, Éditions sociales, Coll. Les essentielles.
- MARX K. et ENGELS F. (2012), *L'Idéologie allemande* [Reproduction photométrique du volume paru en 1976], Paris, Éditions sociales, coll. Les Essentielles.
- MARX K., ENGELS F. (1978), *Œuvres choisies*, Moscou, Éditions du progrès.
- MARZANO M. (2007), *La philosophie du corps*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?
- MATTHEW B.-C. (2010), *Éloge du carburateur, Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, Éditions de la Découverte, Coll. Cahiers libres.
- MERLEAU-PONTY (1968), *Résumés de cours (Collège de France, 1952-1960)*, Paris, Gallimard, coll. Tel.

- MERLEAU-PONTY M. (1955), *Les aventures de la dialectique*, Paris, Gallimard, coll. Folio Essais.
- MEYER M. (2008), *Principia Rhétorica, Une théorie générale de l'argumentation*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Ouvertures.
- MISRAHI R. (2015), *Philosopher avec la jeunesse*, Paris, Éditions des Belles Lettres, coll. encre marine.
- MITRY J. (1963), *Esthétique et psychologie du cinéma, I, Les structures*, Paris, Éditions Universitaires ; (1965), II, *Les formes*, Paris, Presses Universitaires.
- MONDZAIN M.J. (1996), *Image, icône, économie, Les sources byzantines de l'imaginaire contemporain*, Paris, Éditions du Seuil, coll. L'ordre philosophique.
- MONDZAIN M.J. (2013), *Homo spectator, Voir, faire voir*, Montrouge, Bayard Éditions.
- MORELL G. (2005), *Autour des mots, Le plus court chemin entre la typographie et vous*, Paris, Les Éditions des Journaux Officiels.
- MORIN E., 1990, « Sur l'interdisciplinarité », p. 21-31, dans : Kourilsky F., dir., *Carrefour des sciences*, Paris, Éditions du Centre national de la recherche scientifique. Accès : <http://basarab.nicolescu.perso.sfr.fr/ciret/bulletin/b2c2.htm>. Consulté le 1^{er} juillet 2017.
- MOURIAUX R. (2010), *La dialectique d'Héraclite à Marx*, Paris, Éditions Syllepse, Coll. Utopie critique.
- MUSIL, R., 1956, *L'homme sans qualités*, Paris, Seuil, coll. Points, 2 tomes.
- NANCY J.-L. (2000), *Corpus*, Paris, Éditions Métailié, coll. Suites sciences Humaines.
- NOËL-LEMAITRE Ch. et DI RUZZA R. (2014), « Weil critique du marxisme : leçons pour repenser l'organisation du travail », *Actuel Marx*, n°56, 2014/2, p. 133-146.
- NOIRIEL G. (1984), *Longwy, Immigrés et prolétaires*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Pratiques théoriques.
- NUTTIN J. (1980), *Théorie de la motivation humaine : du besoin au projet d'action*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Psychologie d'aujourd'hui.
- ODDONE Y. (1984), « La compétence professionnelle élargie », *Société française*, n°10, p. 28-33.
- ODDONE Y., RE A., BRIANTE G. (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière, Vers une autre psychologie du travail* [1977], Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Problèmes.
- OLLMAN B, SÈVE L., *Dialectiques aujourd'hui*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Espaces Marx.
- OLLMAN B. (2005), *La dialectique mise en œuvre, Le processus d'abstraction dans la méthode de Marx*, Paris, Éditions Syllepse, coll. Mille Marxismes.

- PAGÈS C. (2015), *Qu'est-ce que la dialectique ?*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, Coll. Chemins philosophiques.
- PASOLINI P. (1976), *L'expérience hérétique, Langue et cinéma*, Paris, Payot, coll. Traces.
- PASSERON J.CI. & REVEL J. (Sous la dir. de, 2005), *Penser par cas*, Paris, Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, coll. Enquête.
- PATERNOTTE C. (2017), *Agir ensemble, Fondements de la coopération*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Philosophie concrète.
- PENNAC D. (1992), *Comme un roman*, Paris, Éditions Gallimard.
- PENNACCHI A. (2013), *Mammouth*, Paris, Éditions Liana Levi, Le Livre de poche.
- PERELMAN C. (2002), *L'empire rhétorique, Rhétorique et argumentation*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, coll. Bibliothèque d'histoire de la philosophie.
- PERELMAN C., OLBRECHTS-TYTECA L. (2008), *Traité de l'argumentation*, Bruxelles, Éditions de l'université de Bruxelles, Coll. UB lire Fondamentaux.
- PÉRILLIÉ J-L. (2011), *Oralité et Écriture chez Platon*, Bruxelles, Éditions Ousia, Cahiers de philosophie ancienne n°22.
- PEYTARD J. (1995), *Mikhaïl Bakhtine, Dialogisme et analyse du discours*, Paris, Bertrand-Lacoste, coll. Référence.
- PEZÉ M. (2010), *Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés, Journal de la consultation « Souffrance au travail », 1997-2008*, Paris, Éditions Flammarion, coll. Champs actuel, n°966.
- PEZÉ M., SAADA R. et SANDRET N. (2011), *Travailler à armes égales, Souffrance au travail : comment réagir ?* Paris, Pearson France, coll. Les Temps Changent.
- PHILONENKO G. et GUIENNE V. (1997), *Au carrefour de l'exploitation*, Paris, Desclée de Brouwer, coll. Sociologie clinique.
- PINCHARD B. (2014), *Marx à rebours*, Paris, Éditions Kimé, coll. Logique hégélienne.
- PITSEYS J. (2010), « Le concept de gouvernance », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 2010/2, volume 65, p. 207-228.
- PLATON (2011), *Œuvres complètes, sous la direction de Luc Brisson*, Paris, Éditions Flammarion.
- POE E. A. (1974), *Histoires extraordinaires*, Paris, Éditions Jean de Bonnot.
- POLITZER G. (1977), *Principes élémentaires de philosophie*, Paris, Éditions sociales.
- POMMIER G. (2004), *Comment les neurosciences démontrent la psychanalyse*, Paris, Flammarion, coll. Champs essais.
- POPPER K. (1956/1988), *Misère de l'historicisme*, Paris, Plon, coll. Presse/pocket.

- POPPER K. (1979/1969), « La logique des sciences sociales », dans Adorno T. & Popper K. (1979), *De Vienne à Francfort, La querelle allemande des sciences sociales*, Bruxelles, Éditions Complexe.
- REBOUL O. (2013), *Introduction à la rhétorique, Théorie et pratique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Quadrige Manuels.
- RENAULT E. (1995), *Marx et l'idée de critique*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Philosophies.
- RENAULT E. (2006), « Du fordisme au post-fordisme : dépassement et retour de l'aliénation ? », *Actuel Marx*, 2006/1, n°39, p. 89-105.
- RENAULT E. (2013), « Dewey Hook et Mao : quelles affinités entre marxisme et pragmatisme ? », *Actuel Marx*, n°54 2013/2, *Populisme contre populisme*, Paris, Presses Universitaires de France, p. 138-157.
- RENAULT E. (2014), *Marx et la philosophie*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Actuels Marx Confrontation.
- REVAULT D'ALLONNES M. (2006), *Le pouvoir des commencements, Essai sur l'autorité*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- REY O. (2016), *Quand le monde s'est fait nombre*, Paris, Éditions Stock, coll. Les essais.
- RICOEUR P. (1985), *Temps et récit, III, Le temps raconté*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. L'ordre philosophique.
- ROGER A. (1993), « Le thème du travail à l'agrégation de philosophie, Analyse d'une déception », *IRETEP*, Numéro spécial 1993, *Où va le travail humain ?, 10 ans d'une expérience APST*, p. 33-34.
- RONGÉ J.-L., La Protection judiciaire de la jeunesse : fenêtre sur cour..., *Journal du droit des jeunes*, 2009/10 (N°290).
- ROSANVALLON P. (2010), *Le Peuple introuvable, Histoire de la représentation démocratique en France*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Histoire.
- ROSANVALLON P. (2014), *Le parlement des invisibles*, Paris, Éditions du seuil et Raconter la vie.
- ROSSET C. (1984), *Le réel et son double*, Paris, Gallimard, Coll. Folio/Essais.
- ROTH X. (2010), Thèse de doctorat en philosophie, *Georges Canguilhem et l'école française de l'activité, Juger, Agir (1926-1939)*.
- ROTH X. (2013), *Georges Canguilhem et l'unité de l'expérience, Juger et agit 1926-1939*, Paris, Librairie philosophique J. Vrin, Coll. L'histoire des sciences – textes et études.
- ROUSSEAU J.J. (1966), *Œuvres complètes, t. 3*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Bibliothèque de la Pléiade.

- ROUX C. (octobre 2014), *La juge de trente ans*, Paris, Éditions du seuil, coll. Raconter la vie.
- RUSCH P. (2009), « Esthétique et anthropologie, Approche de la dernière esthétique de Georg Lukács », dans *Actuel Marx* 2009/1 (n°45), *Arts & politiques*, p. 24-35.
- SCHWARTZ Y. (1983), « Colloque Le travail, Carrefour 4, Vers une nouvelle communauté scientifique ? », *Société française*, n°7, p. 46-48.
- SCHWARTZ Y. (1988), *Expérience et reconnaissance du travail*, Paris, Messidor/Éditions sociales, coll. Terrains, p. 17.
- SCHWARTZ Y. (1991), « Autour d'une hypothèse fondatrice... quelques présupposés », dans *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, n° 9, Regards nouveaux sur le travail, p. 9-12.
- SCHWARTZ Y. (1991), « Historique, APST-Enseignement, APST-Recherche, APRIT, Quelques repères chronologiques », dans *Cahiers trimestriels de l'IRETEP*, n° 9, Regards nouveaux sur le travail.
- SCHWARTZ Y. (1992), *Travail et Philosophie, Convocations mutuelles*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail.
- SCHWARTZ Y. (1996), « Ergonomie, philosophie et exterritorialité », dans DANIELLOU F., *L'ergonomie en quête de ses principes*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail, p. 141-182.
- SCHWARTZ Y. (1997), « Travail et ergologie », dans SCHWARTZ Y. (sous la dir. de), *Reconnaissances du travail – Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Le travail humain, p. 19-37.
- SCHWARTZ Y. (2000), « Travail et politique », dans SCHWARTZ Y., *Le paradigme ergologique ou un métier de philosophe*, Toulouse, Éditions Octarès, coll. Travail & activité humaine.
- SCHWARTZ Y. (2007), « Un bref aperçu de l'histoire culturelle du concept d'activité », *Revue électronique activité* [en ligne], Volume 4, N°2, consulté le 15 mai 2017, <http://http://activites.revues.org/1655>
- SCHWARTZ Y. (2016), « L'activité peut-elle être objet d'«analyse» ? », dans DUJARIER M.-A., GAUDART C., GILLET A., LÉNEL P., *L'activité en théories, Regards croisés sur le travail*, Éditions Octarès, coll. Travail et activités humaines, p. 159-186.
- SCHWARTZ Y., FAÏTA D. (sous la dir.), 1985, *L'homme producteur, Autour des mutations, du travail et des savoirs*, Paris, Messidor/Éditions sociales.
- SENNET R. (2010), *Ce que sait la main, La culture de l'artisanat*, Paris, Éditions Albin Michel.
- SERRES M. (2012), *Petite poucette*, Paris, Éditions Le Pommier, coll. Manifestes.
- SERRES M. (2015), *Le gaucher boiteux*, Paris, Éditions Le Pommier, coll. Essais Le Pommier.
- SERRES M. (2017), *C'était mieux avant !*, Paris, Éditions Le Pommier, coll. Manifestes.

- SERVIGNE P., GAUTHIER C., (2017), *L'entraide, L'autre loi de la jungle*, Paris, Éditions Les Liens qui Libèrent.
- SÈVE L. (1974), *Marxisme et théorie de la personnalité*, Paris, Éditions sociales, coll. Terrains.
- SÈVE L. (1980), *Une introduction à la philosophie marxiste : suivie d'un Vocabulaire philosophique*, Paris, Éditions sociales, Coll. Terrains.
- SÈVE L. (1998), « Nature, science, dialectique : un chantier à rouvrir », dans Sève L. (coordination de), *Sciences et dialectiques de la nature*, Paris, La Dispute/SNÉDIT.
- SÈVE L. (1999), *Commencer par les fins, La nouvelle question communiste*, Paris, La Dispute/SNÉDIT.
- SÈVE L. (2012), *Aliénation et émancipation, Précédé de Urgence communiste, Suivi de Karl Marx : 82 textes sur l'aliénation*, Paris, La Dispute/SNÉDIT.
- SÈVE L. (coordination), *Sciences et dialectiques de la nature*, Paris, La Dispute/SNÉDIT.
- SIMMAT B., BERCOVICI Ph., (2016), *Les entreprises libérées, La première BD-reportage sur l'entreprise du futur*, Paris, Éditions des Arènes.
- SIMON Cl. (1986), *L'herbe*, Paris, Éditions de Minuit.
- SIMONE R. (2012), *Pris dans la toile, L'esprit aux temps du web*, Éditions Gallimard, coll. Le débat, p. 26.
- SIMONE R., (2012), *Pris dans la toile – L'esprit aux temps du web*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Le débat.
- SPINOZA B. (1954), « L'Éthique », dans *Œuvres complètes*, Paris, Éditions Gallimard, coll. La Pléiade.
- SPINOZA B. (1997), *Traité de l'autorité politique*, Paris, Gallimard, coll. La Pléiade.
- STENGERS I., SCHLANGER J. (1988), *Les concepts scientifiques, Invention et pouvoir*, Paris, Éditions de la Découverte, Conseil de l'Europe, Unesco, coll. Textes à l'appui, anthropologie des sciences et des techniques.
- STEWART M. (2007), « Le mythe du management », revue *Commentaires*, n°118. Été 2007, p. 337-345.
- SUPIOT A. (2015), *La gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Poids et mesures du monde.
- SUPIOT A. (2015), *La solidarité, Enquête sur un principe juridique*, Paris, Odile Jacob, Collège de France.
- TERRAIL J.-P. (2013), *Entrer dans l'écrit, Tous capables ?* Paris, Éditions La Dispute, coll. L'enjeu scolaire.

- TESTART A. (1986), *Essai sur les fondements de la division sexuelle du travail chez les chasseurs-cueilleurs*, Écoles de hautes études en sciences sociales, « Cahier de l'homme (Ethnologie, Géographie, Linguistique), nouvelle série XXV.
- TIMMERMANS B. (2003), *Hegel*, Paris, Société d'éditions les belles Lettres, Coll. Figures du savoir N° 19.
- TODOROV T. (1981), *Mikhaïl Bakhtine, le principe dialogique, suivi de Écrits du Cercle de Bakhtine*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Poétique.
- TOLSTOÏ L. (1960), *La guerre et la paix*, Paris, Gallimard, collection Folio classique.
- TOSEL A. (2002), « Marx et les abstractions », dans *Archives de la philosophie*, 2002/2, (Tome 65), p. 311-334.
- TOSEL A. (2005), « Antonio Labriola et la proposition de la philosophie de la praxis », dans *Archives philosophiques*, 2005/4 (Tome 68), p. 611-628.
- TOURNIER M. (1977), *Les météores*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio.
- TRÉDÉ-BOULMER M. (2015), *Kairos, L'à-propos et l'occasion, Le mot et la notion, d'Homère à la fin du IX^{ème} siècle avant J.-C.*, Paris, Société d'édition Les belles Lettres, Coll. Études anciennes.
- TRENTIN B. (2012), *La cité du travail, La gauche et la crise du fordisme*, Paris, Librairie Arthème Fayard, coll. Poids et mesures du monde.
- VALERY P. (1970), *Eupalinos ou l'Architecte / L'âme et la danse / Dialogue de l'arbre*, Paris, Gallimard, coll. Poésie.
- VALERY P. (1992), *L'introduction à la méthode de Léonard de Vinci*, Paris, Gallimard, coll. Folio.
- VERNANT J.P. (2007), *Œuvres, t. 1, Religions, rationalités, politique*, Paris, Éditions du Seuil, coll. Opus Seuil.
- VEYNE P. (1983), *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes ?* Paris, Éditions du Seuil, coll. Points Essais.
- VIGARELLO G. (2014), *Le sentiment de soi, Histoire de la perception du corps*, Paris, Éditions du Seuil, coll. L'univers historique.
- VILLERMÉ L.-R. (1979), *Tableau de l'état physique et moral des ouvriers employés dans les manufactures de coton, de laine et de soie*, Paris, Éditions d'histoire sociale, 2 t.
- VOLOCHINOV V.N. (1977), *Le marxisme et la philosophie du langage, essai d'application de la méthode sociologique en linguistique*, Paris, Les Éditions de Minuit, coll. Le sens commun.
- VOLTON D. (2009), *Informé n'est pas communiqué*, Paris, CNRS Éditions.
- VYGOTSKI L. (1997), *Pensée & langage*, Paris, La Dispute/Snédit.

- VYGOTSKI L. (1998), *Théorie des émotions, Étude historico-psychologique*, Paris, Éditions L'Harmattan.
- VYGOTSKI L. (1999), *La signification historique de la crise en psychologie*, Lausanne, Delachaux et Niestlé, Coll. Actualités Pédagogiques et Psychologiques, p. 279.
- VYGOTSKI L. (2003), *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, Éditions La Dispute.
- VYGOTSKI L. (2005), *Psychologie de l'art*, Paris, Éditions de La Dispute.
- VYGOTSKI L. (2014), *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*, Paris, Éditions La Dispute,
- WAGNER P. (2007), *La logique*, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?
- WALLON H. (1959), « La psychologie génétique », dans *Enfance*, tome 12, n°3-4, *Psychologie et Éducation de l'enfance*.
- WEBER M. (1959), *Le savant et le politique*, Paris, Librairie Plon, coll. 10/18, N°134, Préface de Raymond Aron.
- WEIL S. (1951), *La condition ouvrière*, Paris, Éditions Gallimard, coll. Folio Essais.
- WISNER A. (1985), *Quand voyagent les usines*, Paris, Syros.
- WOLIKOW S. (1983), « Colloque Le travail, Ouverture du colloque », *Société française*, n°7, p. 35-37.
- WOLIKOW S. (1984), « Vers une communauté scientifique élargie », *Société française*, n°10, p. 2.
- WOUTERS E. (1998), *Maigret : "je ne déduis jamais"*, *La méthode abductive chez Simenon*, Liège, Éditions du CÉFAL, coll. Bibliothèque des Paralittératures.
- YONG C. (1987), *Le petit duc*, Paris, Sang de la terre.
- ZASK J. (2011), *Participer, Essai sur les formes démocratiques de la participation*, Lormont, Éditions Le bord de l'eau, coll. Les voies du politique.