

LE BONHEUR DES COMMENCEMENTS

Gilbert Conil

Dans *Les parties des animaux*¹, 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* ». De cette anecdote il y a vingt-sept siècles, nous devons toujours et encore convaincre que la pensée séjourne aussi dans un quotidien qui ne renvoie pas systématiquement à la banalité. Aussi quand l'occasion se présente de partager la « chaleur » du travail lors de la manifestation des *Étonnants travailleurs* à Pantin en octobre 2015, les travailleurs font le chemin pour se rencontrer et échanger à la lumière de l'activité. Mais il faut bien mesurer que, pour nous travailleurs², le risque est grand de perdre en route tout l'éclat de ce qui s'est passé.

Ainsi, nous examinerons d'abord les nombreux obstacles qui se dressent devant cet objectif d'exprimer un moment du travail. Nous décrirons ensuite la séquence choisie pour Pantin en essayant de traduire, le terme paraissant particulièrement approprié, ce que le corps a ressenti et réalisé d'une expérience de représentant du personnel. Nous examinerons les premiers éléments d'information en début d'année quand la presse se faisait l'écho d'une entreprise trop généreuse avec ses salariés. Puis nous relaterons la séance du Comité d'établissement en mars 2013 au cours de laquelle sera révélée la raison de cette augmentation de la masse salariale. Enfin nous verrons en quoi cette connaissance sur l'importance des primes de résultat pour une catégorie des salariés est essentielle pour mieux comprendre l'organisation actuelle des entreprises.

¹ Aristote, *Partie des animaux*, A 5, 645 a 17.

² En résonance au « *Nous, conducteurs de trains* » de Gabriel Fernandez (Editions La Dispute, 2003).

La suprématie des nombres cantonne la chanson de gestes aux procédures et contraint la chair à la soustraction des mots. Elle fait taire l'expérience du travail et ampute ainsi le travailleur de l'oralité, cette étrange connaissance commune qui peut être réduite au silence sans jamais cesser d'exister.

Mais l'activité du corps peine également à se faire entendre dans le concert des sciences du travail, dans les conditions qui lui sont habituellement données. C'est tout l'intérêt de cette manifestation des *Étonnants travailleurs* d'avoir proposé un théâtre de l'activité à des situations de travail singulières.

1. Voyage au cœur de l'activité

J'ai donc eu l'honneur et le plaisir d'être au nombre des *Étonnants travailleurs* invités à venir parler d'un moment, d'un morceau de leur activité les 9 et 10 octobre 2015 à Pantin. Les organisateurs, qui se sont aussi appelés « groupe de fabrigands », ont proposé de façon originale, avec une bienveillance de tous les instants, de mettre en scène le travail et plus particulièrement l'activité humaine. Travailler dit la présentation de l'événement, ce n'est pas seulement appliquer des procédures ou des théories, car ces consignes ne peuvent jamais complètement anticiper les situations réelles telles qu'elles vont vraiment se passer. Mais aussi parce que chaque travailleur, quelle que soit sa tâche, y met son histoire personnelle, son intelligence, son expérience, ses émotions, ses relations aux autres.

Quand les acteurs de la vie quotidienne sont invités à s'exprimer, c'est fréquemment dans des salles peu appropriées à cet usage. On peut en juger quelquefois sur les photographies dans la presse quotidienne locale où malgré les sourires, les corps épuisés sont accoudés sur les tables. Dans les revues ou les newsletters professionnelles, les dos aux murs sans fenêtre luttent contre ces limites oppressantes. Or les *Étonnants travailleurs* se déroulaient à La Dynamo, dans une salle de concerts à la capacité bien adaptée à l'événement. C'est tellement évident qu'avec une sonorisation de qualité et un régisseur, les mots pour dire l'activité s'entendent clairement même pour les voix peu habituées à parler en public. Cela coule de source que grâce à des éclairages, dans une ambiance douce,

ceux qui parlent du travail se voient aisément. On peut lire sur les visages plus que les paroles ne disent, voir les mains virevolter pour commander au ton, au rythme, et les corps qui figurent la charpente du discours.

Une vingtaine de femmes et d'hommes, jeunes et moins jeunes, salariés, retraités ou chef d'entreprise, du secteur privé ou public, syndicalistes, musicien, enseignants, universitaires, infirmière, agent ERDF, étudiant, stagiaires, éditrice ou menuisière, ont exposé durant cinq minutes au maximum un aspect de leur activité, proposé ensuite à la discussion pendant une dizaine de minutes. Ces expériences différentes évoquées de façon drôle ou saisissante, inattendue ou décalée, ont permis à cet événement rare d'inviter à réfléchir ensemble à partir de la vie réelle. Un voyage où tour à tour l'objet dans sa complexité se déplace de celle ou celui qui en parle, à celles et ceux qui questionnent, réagissent, comparent et au final enrichissent. Le récit de l'activité qui se déplie et se déploie dans un courant varié et discontinu apparentait cette expérience au travail et à son collectif associé. Du fait de la bienveillance déclarée et constatée dès les premiers contacts, compte tenu des efforts et de la justesse des choix initiaux, une confiance s'est installée entre ceux qui se dévoilaient dans cet exercice et le public par la qualité de son attention. Ce temps est ainsi apparu comme suspendu à l'exécution d'une tâche collective de qualité. Tout ceci a permis à chacun d'exprimer un fragment problématique, des difficultés, des erreurs, des impasses, des découragements parfois, l'enthousiasme déçu quelquefois, et au final cette humanité fragile et intime que tout travailleur recherche quand il l'a une fois connue dans sa vie.

Nous pouvons nous demander dès lors si nous sommes parvenus à échanger sur l'activité parce que nous étions véritablement placés dans des conditions qui sont celles du travail.

Selon Xavier Roth, l'activité est un effort contre un monde d'un ordre extérieur, qui lui résiste et manifeste en conséquence de la réalité de ce dernier (2010, p. 141). L'activité n'a de sens qu'au contact de l'expérience individuelle et collective des travailleurs et dans des conditions où en seront évités les deux butoirs d'une prescription fantasmée et le labyrinthe du réel. Pour Simone Weil dans *La Condition ouvrière* (1951, p. 186-187), ce qui compte dans une vie

humaine ce ne sont pas seulement les grands événements qui dominent le cours des années, des mois et même des jours. Pour le travailleur, ce qui compte au quotidien, c'est l'enchaînement d'une minute à la suivante et ce qu'il en coûte pour le corps et l'esprit de maintenir par-dessus tout ou malgré tout, son attention pour que cet enchaînement ait lieu.

2. Obstacles épistémologiques

Considérant que le fait de raconter son activité de travail devient une nouvelle activité, il faut bien se garder de cristalliser ce moment, d'en faire une donnée qui figerait tout le bénéfice de cet exercice. Nous proposons donc de situer cette activité dans un mouvement, une nouvelle plasticité qui lui permette une projection future. Cette boucle discursive ininterrompue sera sous la férule de Gaston Bachelard lorsqu'il soutient que « *le réel n'est jamais ce qu'on pourrait croire mais ce qu'on aurait dû penser* » (1971, p. 158). Car après coup, la pensée s'éclaircit seulement si l'on revient sur les obstacles épistémologiques de l'exercice auquel nous avons été confrontés.

Nous pouvons établir un parallèle dans la proximité la plus immédiate des *Étonnants travailleurs* avec l'hypothèse de l'équipe fondatrice d'Analyse Pluridisciplinaire des Situations de Travail (APST)³ rappelée en 1991 par Yves Schwartz :

« 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 » (1991, p. 9).

Elle était liée à la volonté d'établir des « *contacts avec les témoins et acteurs du travail en plein devenir, militants, responsables* »

³ APST, dispositif précurseur de l'Ergologie.

à divers niveaux hiérarchiques, simples travailleurs » exprimé par Yves Schwartz dès 1988 dans *Expérience et connaissance du travail* (p. 17). Dans sa présentation de l'ouvrage, Georges Canguilhem l'affirmait tout autant : « *La connaissance du travail ne saurait donc s'abstraire de l'expérience des forces productives* » (Schwartz, 1988, p. 19). Les « forces productives » d'APST se traduisent aujourd'hui en ergologie par les forces d'appel, de rappel et de savoirs investis dans l'activité (Schwartz, 1997, p. 29).

2.1. Contrainte de temps

La première de ces difficultés consiste à relater un moment d'activité dans un cadre temporel de quelques minutes. Je crois que les organisateurs en étaient conscients en appelant cette intervention un moment, un morceau, pour situer l'activité dans une contrainte de temps qui est aussi une des principales caractéristiques du travail. 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. La question reste posée, même quand on a une idée précise de ce qu'est l'activité de travail, de savoir au fond ce qu'on doit demander à des travailleurs et si la limite temporelle suffit à obtenir le résultat voulu.

2.2. C'est compliqué

Dès 1985, dans l'ouvrage fondateur *L'homme producteur*, l'avertissement d'Yves Schwartz et Daniel Faïta fait apparaître la difficulté d'associer les travailleurs à l'écriture de l'ouvrage :

« (...) dans l'impossibilité néanmoins de réaliser un livre collectif, de choisir et de coordonner un certain nombre d'apports, et de présenter notre synthèse personnelle. Nous donnons donc une vue partielle, et nous ne saurions parler au nom de tous. Ce livre est un compromis, mais tous, croyons-nous, l'ont accepté avec son insuffisance, dans l'idée qu'il ne faisait qu'entamer un processus que chacun souhaite poursuivre, et voir repris, transformé et enrichi par d'autres » (p. 7-8).

Avec le fameux « *c'est compliqué* » d'un agent de maîtrise de la Solmer interrogé par un chercheur sur son métier, Yves Schwartz voit « *un indice d'un rapport douloureux du symbolisme à*

l'expérience, comme une blessure qui ne parviendrait pas à se cicatriser » (1992, p. 69).

Il faut certainement entendre dans les hypothèses qui en découlent, une recherche permanente de trouver des solutions au problème qui est posé.

« 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. [...] du travail ouvrier ce qu'il y a à en dire serait plutôt d'une consternante pauvreté » (Schwartz, 1992, p. 69).

À la page suivante de cet ouvrage, Yves Schwartz indique bien dans quelle perspective de changement se situe la conceptualisation du travail :

« 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 ».

Nous noterons à la même période le point de vue de François Daniellou (1995) : 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.

Dire l'activité, c'est d'abord une difficulté immense et Judith Butler le démontre dans *Le récit de soi* où elle cite Michel Foucault : « *La question du prix que le sujet a à payer pour dire le vrai, et la question de l'effet sur le sujet du fait qu'il le dit* » (2005, p. 31).

2.3. Universitaires au travail

Le conseil transmis aux *établis* des années 60 et 70, prêté à Mao Tsé-Toung à destination des gardes rouges au cours de la Grande révolution culturelle chinoise, désigne les trois attitudes possibles face à la révolution à mener : 1. Rester sur son cheval et regarder les fleurs. 2. Se baisser depuis son cheval pour mieux les contempler. 3. Descendre de cheval pour les cueillir.

Si Robert Linhart avec *L'établi* (1978) a choisi comme d'autres *établis* la troisième attitude pour en tirer une remarquable analyse, Virginie Linhart (1994) montre les aspirations et les désillusions de ces intellectuels plongés dans des vies d'ouvriers. On voit ainsi, au détour de noms qui sont devenus plus ou moins célèbres, les intentions variables de ces personnages et un vécu forcément folklorique quand « la ligne de l'établissement » adoptée en 1967 consistait en la « *découverte d'un monde inconnu* » (1994, p. 33). Ces centraliens, normaliens ou élèves d'HEC tiraient presque des larmes aux chefs du personnel en se faisant fort de s'inventer des vies « à la Zola », en étant placés dans les postes les plus bas. Mais outre que ces personnes étaient souvent peu disposées aux tâches physiques, elles constataient « *la chape de plomb qui s'abat sur toi quand tu as terminé ta journée. Tu prends le bus et tu t'endors* » (p. 68). L'échec était souvent pathétique, comme pour cette étudiante en médecine « *Non seulement je n'arrivais pas à communiquer avec les ouvrières, mais encore je ne le souhaitais pas* » (p. 116), ou ce professeur de philosophie « *Je n'arrivais pas à me lier à ces gens. La machine me faisait absolument horreur* » (p. 171).

2.4. Travailleurs qui écrivent

Corinne Grenouillet, qui a fait une étude exhaustive de la littérature sur le travail au tournant du XXI^{ème} siècle, distingue les écrits sur les milieux de travail (journalistes, écrivains) des témoignages produits par des travailleurs (2014). Parmi ces derniers, Christian Corouge, dont le destin est à la fois dramatique et

exemplaire, occupe une place particulière. La voix singulière de cet ouvrier et syndicaliste chez Peugeot est exactement ce qu'on peut attendre d'un travailleur qui veut s'exprimer sur son activité, son positionnement par rapport à ses camarades ou le syndicat, la hiérarchie de l'usine et sa vie personnelle. Tout au long de son récit, on voit l'extraordinaire prix à payer pour tenir les différents pans de son discours, et au centre cette question majeure : « *Alors mes mains dans tout ça, qu'est-ce qu'elles deviennent mes mains ?* » (2001)

Quand Jack Goody parle, dans *La raison graphique* (1977), de l'inaccessible recomposition par l'écriture qu'impose la science aux travailleurs, il faut certainement rapporter ce problème à une question plus générale en littérature. En effet, les questionnements se posent tout autant de savoir si le genre fictionnel est plus ou moins éloigné du réel que le genre factuel. En ce sens, l'oralité prônée par les *Étonnants Travailleurs* répond à une problématique d'élaboration de connaissances sur le travail.

C'est pourtant ce à quoi je vais m'attacher en reprenant par l'écrit ce j'avais exprimé à Pantin en seulement cinq minutes, mais par la voix et le corps.

3. De l'emprise des nombres

Quand fin 2010 j'ai été élu représentant du personnel au Comité d'entreprise, j'ai 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 me dispute. Pour trois ans, j'ai 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 je veux parler, nous avons tenus pour cette mandature exactement vingt-sept Comités d'établissements (CE) et par deux fois déjà nous avons 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 mon attention car il reprochait à notre entreprise de trop bien payer ses salariés. La Cour pointait des augmentations salariales de 3 à 4 % par an entre 2005 et 2010 ! Je me souviens que nous avions bien ri avec des 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'est également formée pour moi l'intention de me saisir de la question du taux d'absentéisme, car j'avais 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, j'étais intervenu en séance et j'avais entendu des réponses institutionnelles, des éléments de langages repris à l'identique. J'avais pris chaque fois un soin particulier lors de la rédaction des procès-verbaux. 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 nous a été envoyé quinze jours avant la séance, j'ai passé beaucoup de temps à étudier les données pour les trois dernières années.

Je pense que c'est après cela qu'un processus différent s'est enclenché. J'ai perçu alors que mon corps se mettait en ordre de bataille sans que je ne lui ai rien demandé, rien de rationnel ou de réfléchi. J'avais l'impression de me courber légèrement, de subir une tension qui me prenait de la gorge aux entrailles, d'un ralentissement général de mon métabolisme, de perdre de l'ampleur dans mes gestes, dans mon regard, pour me resserrer sur un but dont je présumais qu'il allait consommer beaucoup d'énergie.

En prévision de ce qui se présentait comme une épreuve, j'ai l'impression que mon cerveau, ayant évalué l'importance de la tâche, en a simulé les conséquences et laissé à mon corps la conduite de

l'usage de mes ressources. Ce n'était pas la première fois que cela se passait, mais c'est la toute première où j'ai perçu 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'a pas cessé d'augmenter graduellement.

Je me souviendrai longtemps de ce 26 mars, du voyage de ma petite ville du sud du Vaucluse à Marseille très tôt le matin. J'ai parcouru ces cent kilomètres avec le sentiment d'être en pilotage automatique, la radio en sourdine, les filets d'air bruyants le long de la carrosserie. J'avais l'impression d'être à part dans le flot des véhicules, isolé du monde dans les tunnels sous la ville et ces néons étranges, d'une lumière propre et neuve. En arrivant, je me suis senti maladroit, les bras collés au buste, la nuque figée et ma vision réduite à l'angle de ce qui se passait devant moi. J'avais tous les symptômes de l'événement majeur, la carotide qui cogne à ma gorge et ma cage thoracique sous étreinte, le souffle court et le cerveau dans du coton. Quand j'ai commencé à parler sur les premiers sujets, je suis passé dans un état plus supportable, moins éprouvant. De 9 heures 30 à midi, je relevais ce qui était dit à la manière des années précédentes et je contestais la posture de la direction. Lorsqu'il a été midi, d'ordinaire les autres membres avaient tendance à se taire pour que le CE soit terminé au maximum vers 12 heures 30 ou 13h. J'ai posé encore quelques questions et quand le Président a annoncé le point du bilan social, j'ai changé brusquement de ton. J'ai senti quelque chose qui s'était déclenché et modifiait la voix, le regard, les sensations sur la peau. Très sèchement certainement, j'ai proposé de faire une pause et de revenir à 13 heures 30. Le refus des autres membres a été catégorique. J'ai demandé une suspension de séance. Le moment était très pénible, je les sentais tous vouloir partir vite, bâcler la fin de la séance. Il fallait que je ne le montre pas trop, mais j'ai répété plusieurs fois non, non, non. Au retour en séance, le Président a exprimé son accord avec moi quand j'ai dit qu'il n'était pas question de brader le bilan social. Il y a eu les protestations, les menaces de ne pas revenir et effectivement, les rangs seront clairsemés l'après-midi.

Dès la reprise de la séance après le déjeuner, j'ai pris 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. Je connaissais la portée d'une alerte par un représentant du personnel. Je veillais à sa formulation précise et j'indiquais à la personne chargée de prendre des notes que c'est ainsi que cela devait être écrit dans le procès-verbal. Je voyais le Président et les DRH les yeux plissés, les visages graves. Face à une tendance à banaliser cette instance représentative, j'avais 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. Je veillais à conserver toujours un mode interrogatif. Un jeu de postures, de regards, de préalables et une histoire de nos relations s'étaient imposés à nous.

Je ramenaient mon dos en arrière contre la chaise. Je posais mon stylo. Le Président ayant bien mesuré que nous en avions fini, passait au point suivant. À peine la présentation faite, je prenais la parole sans vraiment la demander. J'étais chaud. Je reprenais en articulant bien « *le bilan sur l'inégalité entre hommes et femmes* » et le Président faisait mine de crier au scandale, voulait me reprendre et sur sa bouche je lisais « *mais non c'est sur L'ÉGALITÉ !* ». Mais j'enchaînais vite. Je n'en pouvais plus de ces raisons convenues et du machisme ambiant. Je disais 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.

J'étais à ce moment-là totalement piloté par mes sens. Ma sensibilité était à son maximum. Je voyais tout, j'entendais tout. Je n'étais plus qu'un bloc qui lance des œillades aux alentours et lâche des phrases sans le vouloir. Pour prendre la parole ma main se levait sans que l'ordre ne vienne d'ailleurs que d'elle-même.

Nous en sommes donc venus à la question de la masse salariale et j'ai tout de suite vu dans l'attitude de la direction et du syndicat des cadres à ma gauche, que je touchais à un sujet pour lequel je n'avais pas à leurs yeux de légitimité. Ils m'ont adressé des regards noirs chargés d'inquiétude. Cela a encore rajouté à la tension ambiante, à la mienne en particulier. Ma voix est devenue plus

saccadée. J'avais le teint certainement très pâle, les yeux cernés. J'ai demandé à quoi était due l'augmentation de 12,8 % de la masse salariale pour les dernières années. J'ai questionné sur le compte des primes versées aux cadres, qui expliquait pour une grande partie cette différence.

Je crois que les paroles que je prononçais, mon visage, tous mes gestes, n'avaient plus rien à voir avec ma volonté cérébrale. J'ai senti que je touchais juste. C'est d'ailleurs 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 a eu des hochements de têtes et les RRH faisaient des moulinets avec les mains en mimant des « *je ne comprends pas !* ».

J'ai pu connaître, après le CE et avant la fin de mon mandat, le montant minimum des primes annuelles indexées sur les résultats. Plus tard, j'ai pu me 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 était en place.

Une information et tout s'éclaire. À partir de ces rémunérations, on lit tout autrement une organisation invisible où les objectifs nationaux, déclinés régionalement et localement, s'emboîtent comme des poupées russes, jusqu'au plus petit niveau de l'encadrement. Chaque objectif agit sur le travail pour en réduire le coût année après année, à coup de baisse à deux chiffres. Les objectifs sont liés à des bases de données, des applications informatiques et leurs habilitations soigneusement accordées. Des pratiques qui forment un réseau à part dans l'entreprise, des codes particuliers, un langage. Chaque objectif atteint, et ils sont tous atteints, se transforme en prime. C'est un argent qui n'a pas la même valeur et saveur que le salaire, c'est un plus qui paie des mieux dans un ménage, qui se voit. Il donne aux cadres une rage qu'on comprend mieux. C'est un jeu qui

vire vite à l'addiction, jusqu'au « burn-out ». On voit ainsi l'étendue d'une gouvernance par les nombres, telle que la décrit par le détail Alain Supiot dans son ouvrage éponyme (2015 a).

On peut découvrir au travail le changement d'ambiance le soir, quand ces cadres restent entre eux, dans cet entre soi, à s'interpeller d'un bureau à l'autre avec des rires. Quand les portes sont grandes ouvertes, ils partagent des combines pour bricoler les chiffres, pour atteindre coûte que coûte les objectifs.

On voit une caste masculine lancée à corps perdu avec des outils aveugles, pour réduire les marges de manœuvre de ceux qui travaillent effectivement dans le monde réel.

On peut savoir ce qu'il faut de moyens extraordinaires pour contrôler, divertir, manipuler les travailleurs et les clients dans l'illusion d'un progrès.

On constate que le froid calcul transforme une minorité de l'entreprise en prédateurs des activités de travail du reste des salariés.

4. Un théâtre de l'activité

Le lien peut être fait entre la place des nombres dans l'organisation du travail et la notion de « fait brut » proposée par Georges Canguilhem : « *Le réel – que les "adorateurs du fait" se plaisent à imaginer indépendant de l'action humaine – n'est pas par conséquent un "donné" mais un résultat* » (Roth, 2013, p. 39).

Pour agir sur cette activité de production de nombres, il y aurait donc tout lieu de suivre Alain Supiot quand il avance que l'organisation de la solidarité est « *un frein à l'extension de la logique marchande à toutes les activités humaines* » (2015 a, p. 12). Les dernières lignes de *La gouvernance par les nombres* (2015 b, p. 416), proposent de rendre aux travailleurs « *une prise sur l'objet et le sens de leur travail* ».

Ces dernières années, de nombreux ouvrages dans différentes disciplines se terminent par ce type d'appels. En 2010, Yves Clot concluait *Le travail à cœur* sur une invitation : « *Dans leur diversité, ceux qui travaillent, "en connaisseurs", peuvent "retourner" la*

situation dégradée dans laquelle ils agissent malgré tout. En prenant sur eux, en refaisant leur histoire » (2010, p. 188). En 2014, avec Michel Gollac, il prônait une ingénierie de la discussion et de la décision, une démocratie au travail comme « *moyen de limiter les dégâts provoqués dans la santé et la nature par des décisions unilatérales, moyen de préserver notre qualité de vie à tous* » (p. 226).

En 1935 déjà, dans son *Appel aux ouvriers de Rosières*, Simone Weil demandait aux travailleurs d'avoir une prise sur leur 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 viennent à l'esprit. Et dites ce que c'est pour vous que votre travail » (Weil, 1951, p. 207)

Pour se diriger vers ces buts, la thèse proposée par Yves Schwartz, selon laquelle toute activité de travail est toujours « usage de soi, par soi, par les autres » (1992), s'est progressivement reformulée : « *toute activité industrielle est toujours "dramatique d'usage d'un corps-soi", "la dramatique" renvoyant à la nécessité continue de trancher des débats de normes* » (2011, p. 148).

C'est dans ce prolongement qu'a été initiée par les organisateurs d'*Étonnants travailleurs* la mise en scène d'une galerie de ces fragments d'activité. Dans ces dramatiques, des travailleurs ont pu exposer un moment significatif de l'activité où le corps-soi est le creuset d'une pensée de ce qui se joue au travail.

Si souvent, quand se joue dans l'oralité un moment particulièrement fort, il se trouve toujours quelqu'un pour demander ce qu'on va faire après, sous-entendant souvent : par quel écrit vont pouvoir se poursuivre ces riches échanges ? Comme le rappelle Alain Berthoz à la fin de *La décision*, notre période moderne « *a su expliquer la matière et dominer l'énergie, canaliser l'information, inventer l'informatique, mais a oublié le corps sensible, séparé la raison et l'émotion* » (2003, p. 349).

Or les émotions vécues par la parole, dans l'interaction des dialogues, ne sont ni fugitives, ni insaisissables. Elles ont une valeur cognitive selon Antonio-Rosa Damasio :

« *Exprimer et ressentir des émotions n'est pas un luxe. Cela nous permet de nous orienter par rapport à nos dispositions internes, et nous aide à communiquer aux autres des indices qui peuvent aussi les aiguiller dans leurs interactions avec nous* » (2010, p. 13).

Lorsque les corps des travailleurs sont placés dans les conditions qui leur permettent de traduire à d'autres ce qui se trame d'une expérience de l'activité, ils ressemblent à l'aiguille d'une boussole qui tremble dans les champs de la connaissance. L'aiguille sensible ne dit rien par elle-même, c'est une image. Sa pointe hésitante vibre plutôt du côté des cordes vocales. Le réflexe se comprend de vouloir transcrire systématiquement par l'écrit, en affrontant le risque de ne pas pouvoir tout dire, quand durant des siècles, c'est le moyen qui a été utilisé pour penser, pour conserver et pour transmettre. Cependant aujourd'hui, il existe un autre moyen de mémoriser la parole, les dialogues, d'en synthétiser le contenu, de le conserver, de le remettre en débat et au travail pour un développement continu. On peut voir et garder le travailleur entier avec son corps, ses émotions visibles, actif dans sa recherche, jaillir de l'interlocution et avancer en funambule sur le fil de ses phrases, quand l'autre de la parole lui révèle ce qu'il pense (Pommier, 2007, p. 146 et 261).

Avant les cinq minutes qu'on lui a offert, avec qui il s'est tant débattu, *l'étonnant travailleur* savait tout juste ce qu'il avait l'intention de dire pour ne pas risquer ce qu'on dit au travail de celui qui déroule la prescription : « il parle comme un livre ». La mise en mot de la perception d'un problème est manifestement cet acte réflexif que la conscience réclame. Et nous ne seront pas de trop, les pairs, les autres travailleurs, les universitaires, les chercheurs, les étudiants, les artistes, les employeurs, les encadrants, à veiller sur cet écran afin qu'il garde l'éclat attaché à la chair qui l'a vu naître.

En disant que le moyen existe de capter le langage de l'activité, que l'expérience se forge avec les mots, il faut préciser la chose. En effet avec le cinéma et le documentaire on pouvait, comme l'a fait Robert Flaherty il y a bientôt un siècle, aller filmer *Nanouk l'Esquimau* avec des moyens considérables et faire presque oublier les

machines dans l'igloo construit pour cela. Mais quand on n'avait ni le bateau et ni la pellicule, le crayon et le papier étaient imbattables. Aujourd'hui, il est possible avec peu de ressources d'utiliser des techniques pour s'approcher suffisamment du travail, de mettre au travail la parole sur l'activité.

Michel De Certeau voyait dans la prise de parole une nouvelle Bastille à conquérir :

« La prise de parole a la forme d'un refus. Elle est protestation. Nous le verrons, c'est sa fragilité de ne s'exprimer qu'en protestant, de ne témoigner que du négatif. Peut-être est-ce également sa grandeur ». Mais en réalité, elle consiste à dire : « Je ne suis pas une chose (...) J'existe » (1994, p. 41).

Dans sa présentation de *L'invention du quotidien*, Luce Giard dit aussi les mille manières où la parole est comme la vie : *« elle va et elle vient, tour à tour captée (...) joueuse, protestataire, fugueuse, à l'image de la réalité mobile qu'elle s'attache à saisir »* (De Certeau, 1990, p. XVI).

Mais, comme Ivar Oddone avec l'instruction aux sosies (1981), il reste à proposer les méthodes qui permettront, au delà du cercle des relations immédiates, de convaincre des travailleurs de se produire à la lumière du théâtre de l'activité.

Il faut pour cela plusieurs modes d'exposition, du travailleur portant en scène l'interprétation de son activité, à celui qui ne veut pas prendre ce risque, qui ne sait pas ou ne veut pas. Il y aura cet autre qui se méfie de cette exposition de sa voix et de son corps. Enfin, certains se protégeront de cette connaissance comme d'un vrai danger pour la poursuite de leur travail. Alors d'autres peuvent interpréter une activité qui n'est pas la leur. Elle peut aussi être représentée symboliquement. La voix peut être enregistrée sans risquer sa figure.

Toute une panoplie de moyens techniques est possible. Car le pouvoir se caractérise par une violence inédite. Pour les communicants aux rengaines glacées, les « planneurs » qui moulinent les chiffres dans des ténèbres aux vitres fumées, l'activité des travailleurs et plus encore leur point de vue, sont devenus un obstacle à la mise en place de leurs plans abstraits (Dujarier, 2015, p. 47).

Mais en tant que travailleurs, nous n'avons pas le choix parce qu'au moment de parler, une voix nous précède toujours, depuis longtemps⁴. Il faut dire les mots, tant qu'il y en a, il faut les dire jusqu'à ce qu'ils trouvent l'activité. Il ne faut pas craindre de commencer parce qu'une place a été faite parmi nous. Quand nous travaillons, le couvert est toujours mis à celui qui parlera au nom des autres par les interstices du réel. Il faut nous attabler souvent, pour dire qui nous sommes. Dire en *Étonnants travailleurs* ce que sont ces commencements dont il faut sans cesse reprendre le fil pour indiquer par le sensible où est l'essentiel et construire du sens.

Par les énoncés singuliers tirés de l'expérience et leur mise en commun, nous avons à replacer le travail dans son contexte social et culturel, dont les travailleurs ont été chassés.

Références bibliographiques

BACHELARD, G. (1971), *Épistémologie, Textes choisis*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Sup.

BERTHOZ, A. (2003), *La décision*, Paris, Odile Jacob, Coll. Sciences

BUTLER, J. (2005), *Le récit de soi*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Pratiques théoriques.

CLOT, Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, Editions La Découverte, Coll. Cahiers libres.

CLOT, Y. et GOLLAC, M. (2014), *Le travail peut-il devenir supportable ?*, Paris, Editions Armand Colin.

COROUGE, C. et PIALOUX, M. (2011), *Résister à la chaîne. Dialogue entre un ouvrier de Peugeot et un sociologue*, Marseille, Editions Agone, Coll. Mémoires sociales.

DAMASIO, A-R. (2010), *L'erreur de Descartes*, Paris, Odile Jacob, Coll. Poches.

⁴ Je m'inspire des premières pages de la leçon inaugurale au Collège de France (Cf. *L'ordre du discours*, 1971), prononcée par Michel Foucault le 2 décembre 1970.

- DANIELLOU, F. (1995), « La construction sociale de et par l'analyse du travail », *Revue Performance humaines & techniques*, n° hors série, Séminaire Paris 1, Septembre, p. 25-29.
- DE CERTEAU, M. (1990), *L'invention du quotidien*, 1. *Arts de faire*, Paris, Editions Gallimard, Coll. Folio essais.
- DE CERTEAU, M. (1994), *La prise de parole et autres écrits politiques*, Paris, Editions du Seuil, Coll. Points Essais.
- DUJARIER, M-A. (2015), *Le management désincarné, Enquête sur les nouveaux cadres du travail*, Paris, Editions La Découverte, Coll. Cahiers libres.
- FOUCAULT, M. (1971), *L'ordre du discours*, Paris, Editions Gallimard
- GOODY, J. (1977), *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Les éditions de minuit, Coll. Le sens commun.
- GRENOUILLET, C. (2014), *Usines en textes, écritures au travail*, Paris, Edition Classiques Garnier, Coll. Études de littérature des XX^{ème} et XXI^{ème} siècles.
- LINHART, R. (1978), *L'établi*, Paris, Les éditions de minuit
- LINHART, V. (1994), *Volontaires pour l'usine. Vies d'établis, 1967-1977*, Paris, Editions du Seuil.
- ODDONE, Y., RE, A. et BRIANTE, G. (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?*, Paris, Éditions sociales, Coll. Problèmes.
- POMMIER, G. (2007), *Comment les neurosciences démontrent la psychanalyse*, Paris, Flammarion, Coll. Champs Essais
- ROTH, X. (2010), *Georges Canguilhem et l'école française de l'activité. Juger, Agir (1926-1939)*, Thèse de doctorat de philosophie, Université de Provence.
- ROTH, X. (2013), *Georges Canguilhem et l'unité de l'expérience. Juger et agir (1926-1939)*, Paris, Librairie Vrin.
- SCHWARTZ, Y. (1988), *Expérience et connaissance du travail*, Paris, Messidor / Éditions sociales.

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

SCHWARTZ, Y. (1992), *Travail et philosophie, convocations mutuelles*, Toulouse, Octarès Éditions, Coll. Travail.

SCHWARTZ, Y. (dir.), (1997), *Reconnaitances du travail. Pour une approche ergologique*, Paris, Presses Universitaires de France, Coll. Le travail humain.

SCHWARTZ, Y. (2011), « Pourquoi le concept de corps-soi ? Corps-soi, activité, expérience », *Travail et Apprentissage*, n° 7, p. 148-177.

SCHWARTZ, Y. et FAÏTA, D. (dir.), (1985), *L'homme producteur*, Paris, Messidor / Éditions sociales.

SUPIOT, A. (2015 a), *La solidarité. Enquête sur un principe juridique*, Paris, Odile Jacob, Coll. Collège de France.

SUPIOT, A. (2015 b), *La Gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Editions Fayard, Coll. Poids et mesures du monde.

WEIL, S. (1951), *La condition ouvrière*, Paris, Editions Gallimard, Coll. Folio Essais.