

SEPTEMBRE 2019

# La Revue

N° 09

des conditions  
de travail

« DIRE, RACONTER ET FAIRE VOIR  
LE TRAVAIL : MODES DE NARRATION  
ET PRATIQUES DU RÉCIT »

Nathalie Akoka  
René Baratta  
Jacques Bauge  
Christian Bourgoïn  
Blandine Bricka  
Patrice Bride  
Amandine Brugière  
Laure Brusa  
Véronica Charrier  
Bruno Cuvillier  
Christine Depigny-Huet

Barbara Duquesne  
Claire Edey Gamassou  
Michel Forestier  
Bernard Ganne  
Élisabeth Leblanc  
Danièle Linhart  
Marc Lorient  
Pierre Madiot  
Loes Mercier  
Arnaud Mias  
Audrey Minart

Michel Parlier  
Xavier Poupart  
Florence Pire  
Nathan Poupelier  
Sabrina Rouat  
Thierry Rousseau  
Béatrice Sarazin  
Martine Silberstein  
Jacques Viers

Anact Aract

LE RÉSEAU

SEPTEMBRE 2019

N° 09

# La Revue

des conditions  
de travail

DIRE, RACONTER ET FAIRE  
VOIR LE TRAVAIL :  
MODES DE NARRATION  
ET PRATIQUES DU RÉCIT

---

**D**estinée à un public de chercheurs, de praticiens et de consultants, cette nouvelle revue ambitionne d’approfondir et de renouveler le regard porté sur les évolutions du travail.

*La Revue des conditions de travail* propose de cheminer sur deux voies :

- La première empruntera le très riche matériau issu des expérimentations menées par le réseau Anact-Aract (notamment dans les PME) et des consultants en entreprises, comme autant d’expériences originales de conduite concertée du changement.
- La seconde prendra appui sur des contributions scientifiques issues des nombreuses disciplines convoquées par le travail et les conditions de son exercice.

Le pari de *La Revue des conditions de travail* est de faire discuter les intérêts singuliers avec les problématiques générales, les acquis théoriques avec les connaissances issues de la pratique... Face à la dispersion des savoirs, mais aussi devant la nécessité d’en créer de nouveaux, la rencontre de ces deux voies est seule à même de dépasser la déploration des dysfonctionnements et de proposer des pistes d’amélioration légitimes et pertinentes.

*La Revue des conditions de travail* s’adressera deux fois par an à une large communauté de chercheurs, praticiens et intervenants engagés dans la compréhension des enjeux et des modes d’action associés à la transformation du travail.

Pour cela, la Revue se veut :

- Un **creuset** alimenté par les travaux de capitalisation issus de l’expérimentation du réseau Anact-Aract, les études, mais aussi par des productions – enquêtes, travaux de chercheurs et de consultants – de différents milieux.
- Un **incubateur d’idées** propice à la controverse et à la mise en débat.
- Un **espace pluridisciplinaire et interinstitutionnel**, nourri par des apports issus de la psychologie du travail, la sociologie, les sciences de gestion, l’ergonomie, etc.

L’objectif ultime de *La Revue des conditions de travail* consiste à proposer des pistes de réflexion sur ce qui, aujourd’hui, conditionne la qualité du travail et de son environnement. En effet, le travail est traversé par de nombreuses controverses sur son devenir et son organisation. Ces controverses sont structurantes. Il est important d’en faire état pour s’approcher au plus près des réalités de terrain et examiner comment les acteurs s’emparent des questions du travail et élaborent des solutions satisfaisantes. L’enjeu est d’importance, tant pour l’avenir des entreprises que pour les conditions de travail des salariés.

---

**Nota : Le contenu des articles et les propos relatés n’engagent la responsabilité que de leurs auteurs.**

# SOMMAIRE

## {avant-propos}

---

- 06 Amandine Brugière, Michel Parlier,  
Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau

## {Histoire et chronique du récit}

---

- 15 **RACONTER LE TRAVAIL D'HIER À  
AUJOURD'HUI : DU RÉCIT COLLECTIF À  
L'EXPRESSION DE LA SOUFFRANCE INDIVIDUELLE ?**  
par Danièle Linhart

- 21 «A.V.S.»  
par Laure Brusa

## {Analyser les récits du travail}

---

- 26 **VOUS FAITES QUOI DANS LA VIE ?  
L'EXPÉRIENCE DE LA COOPÉRATIVE « DIRE LE TRAVAIL »**  
par Christine Depigny-Huet et Pierre Madiot  
avec Audrey Minart, Jacques Viers, Martine  
Silberstein, Michel Forestier et Patrice Bride

- 32 **ON NE PREND PAS DE GANTS  
AVEC LES POMMES**  
par Véronica Charrier

- 35 **UNE APPROCHE LITTÉRAIRE  
DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL**  
THIERRY BEINSTINGEL ET LES SUICIDES À FRANCE TÉLÉCOM  
par Marc Lorio

- 44 **COURSIER À VÉLO DE L'UBERISATION :  
UNE PROFESSION QUI SOUFFRE EN SILENCE**  
par Élisabeth Leblanc, Bruno Cuvillier  
et Sabrina Rouat

- 52 **ÉCRIRE SA TRAJECTOIRE DE  
TRAVAILLEUR INDÉPENDANT :  
VERS UNE POÏÉTIQUE DE L'ENTREPRENEUR DE SOI**  
par Cindy Felio et Jean-Yves Ottman

- 61 **APPRENDRE UN MÉTIER  
ET ÉCRIRE LE TRAVAIL**  
par Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias

- 69 **PEINDRE LE TRAVAIL  
ET LA RECONSTRUCTION**  
*LES CONSTRUCTEURS (ÉTAT DÉFINITIF)*  
DE FERNAND LÉGER  
par Michel Parlier

## { Mobiliser les récits }

---

- 79 **UNE EXPÉRIENCE DE RÉCIT DU TRAVAIL CHEZ RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ (RTE)**  
par Béatrice Sarazin
- 88 **ÉTONNANTS TRAVAILLEURS : VOYAGER ENSEMBLE AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ**  
par Nathalie Akoka, Blandine Bricka et Xavier Poupart
- 93 **RACONTER ET METTRE EN DISCUSSION LE TRAVAIL : UNE DÉMARCHE MOBILISATRICE ET PERFORMANTE**  
par Christian Bourgoïn, Barbara Duquesne et Loes Mercier

## { Filmer et raconter le travail (entretiens) }

---

- 105 **LES IMAGES SUR LE TRAVAIL NE SONT JAMAIS ANODINES ET NEUTRES**  
par René Baratta
- 111 **COMMENT RACONTER LE TRAVAIL EN SE GLISSANT DANS LE SYSTÈME DE REPRÉSENTATION DES ACTEURS SOCIAUX**  
par Bernard Ganne

- 120 **UN CONCOURS DE NOUVELLES POUR S'EXPRIMER LIBREMENT SUR LE TRAVAIL : L'EXPÉRIENCE DE L'ARACT OCCITANIE**  
par Nathan Poupelier
- 123 **« VU D'EN HAUT »**  
par Jacques Bauge
- 126 **DAISY CROQUETTE, LE FOU DU ROI DES ORGANISATIONS : « DIRE CE QUE LES AUTRES PENSENT TOUT BAS »**  
par Florence Pire

## { recension d'ouvrages }

---

- 134 **L'ENTREPRISE DÉLIBÉRÉE. REFONDER LE MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE**  
MATHIEU DETCHESSAHAR (COORDINATEUR), 2019, NOUVELLE CITÉ, 238 P.  
par Thierry Rousseau

# « DIRE, RACONTER ET FAIRE VOIR LE TRAVAIL :

modes de narration et pratiques du récit »

Amandine Brugière<sup>1</sup>, Michel Parlier<sup>2</sup>,  
Thierry Rousseau<sup>1</sup> et Béatrice Sarazin<sup>1</sup>

---

Ce numéro de *La Revue des conditions de travail* consacré aux récits du travail n'allait sans doute pas de soi. Il fallait une certaine audace pour le proposer. Décrire le travail, réfléchir aux formes par lesquelles il est mis en récit, analyser comment il est raconté, filmé, peint, ou encore récité, pourrait presque apparaître comme une tentative de détournement face à des problématiques apparemment plus sérieuses telles que les RPS, la QVT et les différentes réformes qui secouent les milieux professionnels. Mais ce choix offre une perspective intéressante : parler des récits du travail, c'est quitter une posture de surplomb pour « interroger l'habituel » comme l'a si bien évoqué Georges Pérec<sup>1</sup>. C'est mettre à distance le regard de l'expert, des consultants ou encore des sociologues et des ergonomes (et bien d'autres) dont la spécialité consiste à parler du travail en professionnel. Dépeindre le travail, c'est ainsi découvrir et suivre une histoire à partir de ce que vivent les personnes de façon singulière, sans les ressources d'une méthodologie se voulant scientifique et « objectivante ». C'est encore détailler les gestes, les peines et les difficultés du quotidien, l'effort qu'il faut accomplir pour tenir dans l'adversité mais aussi le plaisir du travail bien fait et les réussites en commun ou contre soi-même.

Cette ambition descriptive mais aussi esthétique risquait-elle de passer à côté d'interrogations plus cruciales pour l'avenir du travail ? La question pouvait se poser sans que la réponse apportée soit facile. La problématique centrale de l'Anact reste celle de l'amélioration des conditions de travail. C'est par une action transformatrice concertée que cette ambition peut être atteinte. En quoi le récit comme mise en forme d'une expérience particulière peut-elle contribuer à l'amélioration des conditions de travail ? Plusieurs éléments peuvent être identifiés qui permettent de soutenir l'hypothèse qu'il existe un lien entre les différentes formes narratives de description du travail et l'amélioration de ses conditions.

Un **premier élément** concerne la description proprement dite de l'activité de travail : les gestes, l'effort, les conditions physiques qui entourent celle-ci (le bruit, le froid, le chaud, les odeurs, etc.) mais aussi l'engagement subjectif, les façons de réagir aux situations, de rendre compte de l'action, etc.

<sup>1</sup> Anact

<sup>2</sup> Consultant en management du travail

C'est ce qui s'approche le plus de ce que l'on peut entendre par « travail réel ». C'est aussi une description que l'on peut qualifier de « plate » sans que cela soit péjoratif<sup>2</sup>. Le pouvoir de démonstration de ces descriptions est évident : montrer, faire voir permet de déplacer les points de vue et les représentations. Plus même, ne pas dénoncer d'emblée, renoncer à expliquer le moindre fait par des considérations théoriques mais favoriser plutôt une description fine de l'activité et de ses contraintes possède une valeur heuristique certaine : cela peut être perçu comme une preuve de la réalité des situations, attirer l'attention, révéler un problème inédit, etc. Évidemment cette description est partielle et singulière mais c'est en germe une activité de production des connaissances qui porte sur les pratiques de travail émises souvent par ceux-là même qui en sont les acteurs<sup>3</sup>. C'est très certainement un préalable à l'action réformatrice et un outil utile pour tous ceux et celles qui soutiennent une action de régulation des conflits sociaux autour du travail.

Un **second élément** propre aux récits est qu'ils permettent de conférer validité et légitimité aux propos des acteurs sociaux. Le récit assure une meilleure reconnaissance à la réflexivité des locuteurs, de leurs souffrances, de ce qu'elles et ils vivent ou traversent dans ce qui est le plus souvent une épreuve et une contrainte (le travail). Les narrateurs ne sont pas des agents passifs agités par la fausse conscience de leur aliénation ; ils sont capables de savoir ce qu'ils font et peuvent en rendre compte de façon détaillée. Pour autant, cette capacité ne conduit pas à l'oubli des structures sociales et des conditions défavorables dans lesquelles les hommes et les femmes agissent au travail. Le récit peut ainsi conduire à la revendication et participer à la transformation des règles et habitudes qui régissent le monde du travail. Le récit, c'est aussi une histoire qui peut participer à la construction d'une action commune. Il peut ainsi rejoindre la plus grande histoire des évolutions socio-historiques. Le récit n'est pas que le reflet d'une situation particulière ; il s'insère souvent dans un cadre général qui donne sens et poids à l'action individuelle.

Un **troisième élément** concerne la pluralité des récits et de ce que Pierre Bourdieu qualifiait « d'espace des points de vue » en introduction à *La misère du monde* (1993, Éditions du Seuil, p. 9-11). La définition du monde n'est pas neutre socialement ; il y a plusieurs prétentions à la validité de ce qui « est » ou « devrait être ». Des discours différents autour de la même réalité sociale peuvent être tenus (le travail). Quelle est l'histoire qui va être retenue ? Vers quelle perspective tendre ? La réponse à ces questions n'est évidemment pas facile. Nous voulions certainement rester à distance de tout prises de position facile. Mais surtout, une conviction anime l'Anact : il faut faire se rencontrer les différents récits non pas pour arriver à un illusoire consensus mais pour permettre aux logiques en présence de s'exprimer et de se confronter. Existe-t-il dans cette perspective une construction paritaire du récit dans lesquels les points de vue en présence pourraient se confronter ou au moins se refléter en miroir ? Notre système d'information/consultation qui régit les relations professionnelles à la française le permet pour partie et des ressources descriptives sont parfois mobilisées dans le cadre du jeu social pour faire valoir la légitimité d'un point de vue (expertise, chronique d'activité, etc.). Mais il faudrait sans doute aller plus loin et favoriser une véritable pratique contradictoire du récit dans laquelle l'ensemble des acteurs de l'entreprise pourrait mieux se reconnaître.

À la lecture des contributions de ce numéro, la perplexité que nous évoquons quant à l'utilité des récits pour des actions de transformation du travail ne sera plus de mise. Le récit ne s'oppose pas à l'explication ni même au commentaire. D'ailleurs, il ne manque pas de propos « savants » sur les mises en récits dans ce numéro et d'autres publications<sup>4</sup>. Mais une précision s'impose. Si le récit et la narration sont importants – et d'abord pour ceux et celles qui s'expriment –, force est de constater qu'il ne suffit sans doute pas de décrire le travail pour assurer sa transformation effective.

Il faut tout un travail de médiation pour y arriver de façon à convaincre les acteurs, apporter un point de vue plus étayé et argumenté, généraliser ce qui fait d'abord l'objet d'un traitement subjectif et personnel, pour enfin, relayer dans des dispositifs ce qui a été mis au jour et devenu un problème aux contours établis. Ce travail de médiation n'empêche pas de donner toute sa valeur aux récits. Mais si l'on veut aller plus loin et donner de la force à ceux-ci – pour faire évoluer le travail – il faut accepter cette montée en généralité pour que le récit soit repris, serve de références et devienne un cadre pour l'action. C'est d'ailleurs le rôle de l'Anact que de favoriser ce passage du récit à l'action en équipant les acteurs en méthodes et en outils mais aussi en cadre cognitif pour appréhender l'évolution du travail. Et c'était certainement ce qui guidait de manière fondamentale notre appel à contribution et l'intérêt de *La Revue des conditions de travail* pour la thématique des récits. Il serait dommage de se priver de la ressource du récit pour soutenir cette ambition.

## — LES DIFFÉRENTES CONTRIBUTIONS

La première contribution de ce numéro est l'entretien réalisé avec la sociologue **Danièle Linhart**. Pour la sociologie, les récits du travail sont importants ; ils donnent à voir des réalités mal connues et permettent la mise en perspective de situations difficiles ; ils peuvent ainsi exercer un rôle de critique de la réalité sociale. Sans négliger cette dimension du problème, le propos de Danièle Linhart est un peu différent. Elle s'interroge sur l'évolution des récits du travail entre les années 70 et aujourd'hui. Le support peut être le même – témoignage littéraire ou forme romanesque – mais le propos a sensiblement évolué. Les récits des années 70 étaient marqués par des situations difficiles – le labeur ouvrier, la pénibilité physique du travail, l'omniprésence des petits chefs – mais l'espoir de mutations décisives restait présent à travers une expression plus collective. Les récits du travail actuel, pour une partie conséquente d'entre eux, sont plus individualisants, recourent à des motifs psychologisant et font du travail un univers étouffant dont la transformation à des fins collectives semble impossible. Cette évolution s'explique. Si pour beaucoup de salariés les pénibilités traditionnelles ont reculé, les trente dernières années sont aussi marquées par une mobilisation subjective forte et un appel à s'engager dans l'action. Certains récits managériaux font d'ailleurs florès comme ceux autour de l'entreprise libérée. Selon la sociologue, cette promesse d'autonomie peine toutefois à s'incarner concrètement. Pour beaucoup, au sur-engagement et à l'implication subjective dans le travail, et à son cortège d'anxiétés et de manifestations psychosomatiques, succèdent la désillusion et le désenchantement. Les récits contemporains reflètent cette situation, celle d'un monde organisationnel dominé par l'isolement et où chacun risque d'être pris au piège de ses propres désirs, y compris en voulant bien faire son travail.

La rubrique « **Analyser les récits du travail** » s'ouvre sur la contribution de la coopérative « **Dire le travail** » avec **Christine Depigny-Huet** et **Pierre Madiot** (ainsi que d'autres contributeurs). La coopérative édite des récits racontés par ceux et celles qui exercent ce travail. L'objet de l'article consiste à la fois à exposer les « secrets » de fabrication de ces récits – la division du travail entre le collecteur qui aide à la mise en forme du récit et le narrateur qui signe celui-ci – et la philosophie générale qui anime la coopérative dans ce travail d'édition et de rassemblement des récits du travail. Parler du travail et mettre en forme l'expérience concrète vécue par les travailleurs ne vont pas de soi. Il n'est pas toujours facile de livrer les ressorts intimes de son activité, les manières de faire, de décrire le geste professionnel approprié ou de confier ses doutes et ses erreurs, etc. L'originalité de la coopérative consiste à proposer un intermédiaire pour mettre en forme les récits et les rendre publiables. Ce collecteur doit veiller à respecter ce qu'émet oralement un travailleur à partir de sa propre histoire. Ce dernier peut parfois ne pas s'y retrouver mais il peut aussi être surpris au sens fort du terme sur ce que

ce récit dit de la complexité et de la richesse du travail qu'il effectue. Il est vrai que le projet de « dire le travail » consiste à « rendre à chacun la dignité qui lui permet de vivre et d'entreprendre à l'intérieur de la marge – large ou infime – qu'il parvient à se ménager ». Il s'agit ainsi de « rendre visible l'intelligence du travail réel » tout en se tenant à distance, tant d'une vision misérabiliste du travail que d'une glorification et une idéalisation de la « puissance du travail humain ». Une nouvelle issue des travaux de la coopérative a d'ailleurs été reproduite avec l'aimable autorisation des Éditions de l'Atelier/Les Éditions Ouvrières. Il s'agit de la nouvelle de **Véronica Charrier**, « On ne prend pas de gants avec les pommes » (*in* Vous faites quoi dans la vie, 2017, p. 113-118).

Le thème de la souffrance au travail est abondamment développé dans la production romanesque contemporaine. C'est le point de départ de l'article de **Marc Lorient** consacré à deux romans de l'auteur Thierry Beinstingel. Celui-ci est un ancien cadre des PTT, de France Télécom et d'Orange. Le premier roman (*Central*) date de 2000. Il retrace la fermeture d'un central téléphonique. Le roman est écrit uniquement avec des verbes à l'infinitif et au participe présent. Ce procédé permet de rendre compte de la déshumanisation opérée par la fermeture du centre, « le rêve managérial d'action », la dévalorisation des métiers et la difficulté à s'opposer aux évolutions en cours. Les mots sont arraisonnés par les logiques de rationalisation et de « mise en chiffres » de l'activité. Le roman suivant analysé par Marc Lorient (*Retour aux mots sauvages*) est publié en 2010 et relate l'expérience de reconversion professionnelle d'un « ancien » dans un centre d'appel. Celui-ci passe d'un métier technique à une activité de télévendeur. Des scripts préformatés doivent être suivis dans le dialogue avec les clients. Ces mots n'entretiennent qu'un rapport lointain avec la réalité des personnes qui s'adressent à l'entreprise. Le travail perd son sens. Le malaise émerge et la fiction vient ici mettre en lumière les ressorts organisationnels et sémantiques à l'origine de celle-ci. Les choix d'écriture de Thierry Beinstingel, selon Marc Lorient, mettent le doigt sur la manière dont le langage est utilisé pour subvertir le travail aux besoins de rationalisation et de rentabilité de l'entreprise. Le roman permet aussi de replacer « l'expérience sensible » des acteurs dans une trame intelligible.

L'article d'**Élizabeth Leblanc**, **Bruno Cuveillier** et **Sabrina Rouat** offre une autre perspective pour analyser ce qu'il advient au travail dans les nouvelles formes d'emploi. Il ne s'agit pas de créer une fiction mais d'utiliser les récits obtenus des travailleurs pour comprendre leur situation professionnelle. Les coursiers à vélo sont une profession émergente. Ce sont des indépendants qui se connectent via leurs smartphones à des plates-formes de livraisons à domicile des repas. La description de leurs conditions de travail est encore lacunaire. Cet article tente de combler en partie ce vide. L'enquête se fait attentive aux discours tenus par les coursiers. Les entretiens font émerger un riche matériau qualitatif : les parcours professionnels sont marqués par la précarité et l'absence de choix. L'exercice au quotidien de l'activité génère des formes de pénibilité : efforts physiques, pression pour obtenir un revenu satisfaisant, règles de la circulation, météo, etc. Les livreurs ne restent pas passifs face à cette situation ; des astuces peuvent être développées, des transgressions franchies (avec les règles de circulation mais aussi avec l'usage du logiciel). Mais les coursiers peinent à se coaliser pour défendre leurs intérêts et améliorer leur situation. Il est vrai que cette activité est le résultat d'un choix individuel, exercé souvent par défaut. Ces récits permettent en tout cas de dresser un portrait des conditions de travail qui leur sont faites. Une première étape peut-être avant une meilleure reconnaissance de leur situation ?

L'article de **Cindy Felio** et **Jean-Yves Ottman** s'intéresse également à la figure des travailleurs indépendants. L'article analyse un corpus narratif inédit de 20 micro-nouvelles écrites par des indépendants d'une société de portage salarial. Le choix de l'indépendance n'a rien d'évident et convoque de nombreux éléments subjectifs et identitaires. Les motivations peuvent être diverses et « l'injonction à l'entreprise de soi », dans une période de chômage massif et d'incertitude, peut revêtir des formes

variées. De plus, il s'agit d'une catégorie précise d'indépendants : ceux qui ne sont ni économiquement dépendants, comme les livreurs à vélo, ni ceux qui sont chefs d'entreprises. Leur activité est plutôt intellectuelle. Plusieurs éléments sont montrés : l'importance de la bifurcation professionnelle, de la transition et de la capacité d'abandonner un statut pour un autre. L'indépendant est conduit à mobiliser ses ressources subjectives pour tenir dans un contexte marqué par des incertitudes et des aléas prononcés. Se raconter peut-être une forme de catharsis pour ceux-ci ? Écrire un récit est une expérience solitaire à l'instar d'une partie du travail de l'indépendant. Mais le passage par le récit est aussi une façon de mieux connaître des professions en émergence et les auteurs précisent qu'il serait pertinent d'étendre à d'autres catégories d'indépendants – les coursiers à vélo, par exemple – le soin de consigner par écrit leurs expériences. Cela pourrait être une manière inédite pour les chercheurs en sciences humaines d'accéder à de nouveaux terrains de recherche.

Et que savent du travail ceux et celles qui n'ont pas encore débuté leur carrière professionnelle ? C'est le point de départ de l'article de **Claire Edey Gamassou** et **Arnaud Mias** : étudier les représentations du travail chez les jeunes élèves et apprentis en CAP dans différents métiers. Les auteurs reprennent sept textes d'un ouvrage collectif et en analysent le corpus. Une grille de lecture permet de classer les textes selon le métier, l'activité, l'ancrage du travail dans les relations sociales et le rapport au travail. Ces jeunes travailleurs en devenir soulignent le caractère polysémique de ce que l'on peut entendre sous le vocable de travail. Il peut être un repoussoir, être ambivalent, refléter des aspirations et des rêves, être lié à l'expérience familiale ou encore faire l'objet d'une véritable utopie en imaginant sa transformation radicale sous des auspices futuristes. Son caractère éprouvant peut aussi être imaginé et décrit dans des métiers à la pénibilité évidente (ferronnier, menuisier, etc.). Les rapports sociaux sont également évoqués sous la figure du patron et des collègues. Dans l'ensemble, et c'est le point à retenir de cette analyse documentaire, le travail à venir ne semble pas devoir être vécu facilement pour ces jeunes apprentis.

L'article de **Michel Parlier** propose une analyse de la composition et de la réception d'une œuvre picturale : *Les constructeurs (État définitif)* de Fernand Léger. Cette œuvre fait partie d'une série dont l'exécution s'est échelonnée entre 1950 et 1951. Elle est exposée à Biot au Musée national Fernand Léger. Que dit cette représentation de travailleurs affairés à déplacer une poutre lors d'un chantier de construction ? L'œuvre en elle-même a donné lieu à de nombreuses interprétations : s'agit-il de glorifier le travail, de célébrer la créativité humaine ? S'agit-il de dresser, au contraire, un portrait du travailleur écrasé par un univers technique qui le dépasse et le contraint ? Comme le remarque l'auteur, « (...) l'univers de métal sature l'espace du tableau ». Difficile sans doute de trancher et d'entrôler cette œuvre dans une signification unilatérale. Sa réception ne fut d'ailleurs pas des plus faciles. L'intention esthétique mais aussi politique est à rebours des canons du « réalisme socialiste » défendu par un parti communiste alors très puissant. Fernand Léger défendait de « manière intransigeante sa liberté de création » et le choix de proposer aux travailleurs des œuvres faites pour réfléchir et inspirer plutôt que pour servir de support à la propagande politique. L'œuvre *Les constructeurs* sera ainsi mal reçue par le public auquel elle se destinait. Mais elle vaut toujours par l'évocation du contexte dans lequel elle a pris forme : les années de la reconstruction, « l'aube bleue » des Trente Glorieuses et de la modernisation du pays. L'auteur conclut en remarquant la faiblesse de la tradition picturale dans la représentation du travail. L'œuvre de Fernand Léger n'y échappe pas, lui qui s'est aussi consacré à peindre le loisir, le repos mais aussi l'éducation et la culture.

La rubrique **mobiliser les récits** commence avec une contribution de **Béatrice Sarazin**. L'auteur fait état d'une expérience originale de fabrication paritaire des récits chez Réseau de Transport d'Électricité (RTE). Le travail tel qu'il se fait est rarement un objet de discussion dans une entreprise. C'est précisément pour cela que l'auteur mobilise les récits des uns et des autres – chefs de postes,

intervenants ouvriers, cadres et direction – pour parler du travail et des consignes dans un format narratif destiné à être discuté et débattu dans l’entreprise. Il est sans doute encore trop tôt pour juger des conséquences de cette expérience. Mais une chose est sûre : le récit, par la description des réalités du travail – et la confrontation des différentes logiques et des façons de voir – ne peut être une opération simple, sans effet pour la discussion sur le travail.

Comment expérimenter de nouvelles formes pour parler du travail ? Telle est l’intention centrale de l’article sur les « Étonnants travailleurs » rédigé par **Nathalie Akoka, Blandine Bricka et Xavier Poupart**. L’article commence par le récit d’une infirmière à domicile qui intervient dans des conditions difficiles. Elle raconte un moment de son activité où il a fallu qu’elle transgresse certaines règles pour prodiguer un soin. Et cet épisode est raconté en 5 minutes, pendant la quatrième rencontre « Étonnants travailleurs, voyage au cœur de l’activité ». Il s’agit d’un dispositif pour parler du « travail autrement », de façon simple et vivante pour donner à entendre l’expérience de différentes situations de travail. Chaque participant, dûment préparé, doit ainsi présenter une séquence de son travail en cinq minutes. Ce n’est pas si facile et l’exercice est qualifié « d’aventure » pour ceux et celles qui acceptent de s’y prêter. Mais en fin de compte, ce dispositif permet, au-delà de propos lénifiants ou misérabilistes, de découvrir la richesse et l’intelligence pratique de ceux et celles qui travaillent.

L’usage de la vidéo dans l’intervention en entreprise connaît un certain engouement et son utilité n’est plus à démontrer. C’est ce que proposent de relater **Christian Bourgoïn, Barbara Duquesne et Loes Mercier** dans une collaboration entre Moderniser Sans Exclure Rhône-Alpes (MSERA) et l’Aract Auvergne Rhône-Alpes (Aura). Les deux organismes sont intervenus dans deux terrains distincts : 1) prévenir les phénomènes d’usure professionnelle dans l’industrie agro-alimentaire et 2) favoriser de meilleures relations entre les aidants et les professionnels dans le service à la personne. Dans l’un et l’autre cas, la vidéo est utilisée pour enregistrer des séquences de dialogues entre les acteurs à propos de leur activité. Ces séquences sont ensuite restituées auprès des personnes, et des confrontations sont organisées entre les différents acteurs. L’enjeu consiste à faire entendre la pluralité des points de vue et à permettre un rapprochement entre ceux-ci. Il s’agit de sortir de l’affrontement et de privilégier des pistes d’amélioration qui conviennent à toutes et tous.

La rubrique **Filmer et raconter le travail** s’ouvre avec un entretien de **René Baratta** qui a réalisé de nombreux films sur le travail. Filmer les situations professionnelles n’est jamais un geste anodin et René Baratta retrace la progression de sa carrière de cinéaste du travail. C’est le travail réel et la façon dont il est possible d’en rendre compte qui est dans son collimateur. Mais il ne suffit pas de filmer les moments fugaces dans lesquels se révèlent les arcanes du geste professionnel. Il faut aussi restituer les images aux salariés, pratiquer l’auto-confrontation. Des précautions s’imposent. L’image n’est pas neutre et doit être mise en circulation en s’assurant de ne pas risquer de léser les professionnels (en révélant des secrets professionnels). À cette condition, les images du travail peuvent servir de révélateur de l’évolution des situations de travail.

**Bernard Ganne**, sociologue, est cinéaste du travail et s’est aussi prêté au jeu de l’entretien. Pour lui également, il s’agit de filmer le travail tel qu’il se fait et d’en faire un véritable objet de recherche sociologique. Il a filmé les différents moments de l’évolution de l’entreprise Canson à Annonay en Ardèche, sa période paternaliste dans les années 70, les expériences participatives et d’enrichissement du travail dans les années 80 et 90 et la transformation de l’entreprise sous le joug de l’actionnariat plus récemment. Il en ressort un matériau abondant constitué de plusieurs heures de films. Bernard Ganne entend restituer le travail dans toute sa complexité, des gestes, des situations mais aussi des paroles et des points de vue. Il refuse de faire un cinéma militant. Il donne à voir plus qu’il ne prescrit ce qu’il faut dire et penser d’une situation. Il a de plus promené sa caméra en Chine, au Japon et au Vietnam en investiguant d’autres façons de travailler.

Cette rubrique se termine par un entretien avec **Nathan Poupelier** qui présente le concours de nouvelles que l'Aract Occitanie organise chaque année depuis 2006. Plus de 1 200 nouvelles ont été reçues depuis le lancement de ce concours et chaque année les meilleures d'entre elles sont retenues et éditées. C'est l'occasion de parler du travail et de décrire comment celui-ci est vécu par un public large et non spécialisé (le concours est ouvert à tous et toutes). Deux nouvelles issues de ce concours ont d'ailleurs été sélectionnées dans ce numéro de *La Revue des conditions de travail*. Il s'agit de « A.V.S » de **Laure Brusa** qui en deux pages saisissantes, raconte le travail d'une aide à domicile. C'est le premier prix du concours 2006. Nous avons également retenu « Vu d'en haut » de **Jacques Bauge**, premier prix 2014. Il s'agit de la narration de la dernière journée d'un grutier avant son départ en retraite. Dans les deux cas, ces récits nous plongent au cœur de l'activité de ces personnes. Leur travail devient vivant y compris dans les difficultés vécues. Il n'est plus possible après de considérer ces activités comme purement instrumentales. La narration montre ainsi l'implication subjective de ces travailleurs dans des métiers difficiles et parfois ingrats. Ils y ont mis une part d'eux-mêmes et y ont certainement trouvé dignité et sens.

.....  
<sup>1</sup> (1989), *L'infra-ordinaire*, Seuil, 128 p.

<sup>2</sup> Et on peut rappeler le débat en sociologie et en anthropologie sur les rapports entre description – mince ou dense (*thin* ou *thick* en anglais) – et explication pour se convaincre de l'utilité de la description avant de se précipiter vers la formulation d'une *explication* générale du monde social.

<sup>3</sup> C'est le cas dans le témoignage direct d'une situation vécue par celui qui en est l'acteur et qui rapporte ce qui lui est arrivé. Mais la fiction – le roman, le film ou le théâtre – peut aussi acquérir une force de démonstration significative qui emporte l'adhésion.

<sup>4</sup> Voir, par exemple, la dernière parution de *Les mondes du travail*, janvier 2019, n° 22.  
 .....



{ Histoire et chronique du récit }

15 RACONTER LE TRAVAIL D'HIER À AUJOURD'HUI :  
DU RÉCIT COLLECTIF À L'EXPRESSION DE LA SOUFFRANCE  
INDIVIDUELLE ?

---

par Danièle Linhart

# RACONTER LE TRAVAIL D'HIER À AUJOURD'HUI :

du récit collectif à l'expression de la souffrance individuelle ?

ENTRETIEN AVEC

## Danièle Linhart

Sociologue, directrice de recherches émérite au CNRS

et membre du laboratoire GTM-CRESPPA UMR-CNRS-Universités de Paris VIII et Paris X.

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

Danièle Linhart a analysé sociologiquement les transformations du monde organisationnel depuis les années 70 (à partir de *L'appel de la sirène*, 1981). Dans le taylorisme, autrefois paradigme dominant, la subjectivité ouvrière était explicitement déniée ; les ouvriers devaient suivre les prescriptions du management à la lettre. Cette situation s'est traduite par des formes de résistance variées : absentéisme, grève, *turn over*, transgression des prescriptions, etc. La situation est-elle différente avec les formes contemporaines de management ? L'appel à la subjectivité y est explicitement recherché : les travailleurs doivent être impliqués, leur autonomie est souhaitée et pour ainsi dire prescrite ; ils s'engagent dans des projets, il est attendu d'eux qu'ils se mobilisent, leur créativité est sollicitée. Ils ne sont pas conçus comme des agents passifs mais comme des acteurs qui interviennent et font preuve d'initiatives. Beaucoup ont perçu positivement cette évolution : les personnes peuvent être mieux reconnues et leurs compétences personnelles davantage valorisées. Mais comme le montre Danièle Linhart, à partir de nombreuses enquêtes empiriques, cet appel à l'investissement de soi dans le travail, s'inscrit souvent dans un cadre formaté par des procédures, des process, des protocoles et bonnes pratiques très détaillées, ce qui provoque de nombreux malaises : sur-engagement, usure et RPS, anxiété, etc. Même si le travail devient une activité de service, relationnelle, « servicielle », il continue à faire mal et à provoquer de nombreux malaises (*Travailler sans les autres*, 2009). Mais dans ces changements qui s'étalent sur plusieurs décennies, et qui voient le monde industriel reculer et s'affaiblir (du moins en France), comment les pratiques de « mise en récit » et de narration du travail ont-elles évolué ? D'un monde à l'autre, les sensibilités et les modalités de la mise en récit se sont-elles transformées ou retrouve-t-on intacts les mêmes éléments ? Ces questions méritaient d'être posées à Danièle Linhart, non pour chercher des réponses définitives mais pour explorer un domaine qui est devenu foisonnant avec le temps. Comment considérer le récit dans l'univers taylorien où se mêlent pénibilité du travail, fatigue, apprentissage de l'usine mais aussi une certaine solidarité ? Il y a deux exemples très connus et emblématiques de cette époque : « L'établi » de Robert Linhart et « Toyota, l'usine du désespoir » de Satoshi Kamata. Des récits secs, sans jugements, écrits par des personnes au départ extérieures à l'usine, des militants/journalistes. Ils sont tout simplement fantastiques par le pouvoir de vérité qui en émane. Comment les récits sur le travail ont-ils évolué depuis ?

### Extraits : Les débuts à l'usine

« L'informe musique de la chaîne, le glissement des carcasses grises de tôle crue, la routine des gestes : je me sens progressivement enveloppé, anesthésié. Le temps s'arrête. (...) C'est un mouvement continu et qui paraît lent : la chaîne donne presque une illusion d'immobilité au premier coup d'œil, et il faut fixer du regard une voiture précise pour la voir se déplacer, glisser progressivement d'un poste à l'autre » (Robert Linhart, *L'établi*, Les éditions de minuit, 1978, p. 10 et 11).

« J'avais cru que la chaîne allait doucement, ce n'était qu'une illusion. En fait, si on ne fait pas l'expérience soi-même, on ne peut pas comprendre. En un instant, je suis en nage. J'ai à peu près appris l'ordre des opérations, mais je n'arrive pas à suivre le rythme. (...) Ma gorge est sèche. Pas question de boire, à plus forte raison de fumer. (...) Qui est-ce qui a pu inventer un pareil système ? » (Kamata Satochi, *Toyota : l'usine du désespoir. Journal d'un ouvrier saisonnier*, 1976, Les éditions ouvrières, p. 36).

Outre les deux ouvrages mentionnés, il y a aussi, à cette époque, « *Salaires aux pièces. Ouvriers dans un pays de l'Est* » du Hongrois Miklos Haraszti (1976, Éditions du seuil, 189 p.) qui raconte le quotidien d'un fraiseur dans une usine de construction mécanique des pays de l'Est. Puis en 1979, *Flins sans fin* (Maspero) de Nicolas Dubost, « établi » lui aussi, et *Putain d'usine* de Jean-Pierre Levaray paru en 2007 (Éditions Petit à Petit). Les récits des années 60 et 70 racontent une histoire collective. La plongée dans l'usine et dans le travail ouvrier est plurielle. Il y a une injustice commune, de la révolte. Les enjeux sont mis en relief sous l'angle d'une dureté collective et du partage d'un destin commun, de son injustice et l'espoir de le transformer. C'est un décryptage commun de la charge de travail, d'un ressenti de fatigue et d'usure... Chacun le remporte chez soi-même si la coupure entre le monde du travail et la vie privée est forte. Chez Haraszti, il s'agit de montrer une lutte pour la survie : c'est eux (les managers, la direction, les dirigeants) ou nous. « L'établi » se termine par une grève, le moment le plus collectif qui soit. La souffrance est commune et partagée.

### Extrait : la grève

« Je reste immobile un instant. Brusquement vidé. Par la semaine, par la réunion. Je pense : Ça y est. Est-ce que ça va tenir ? Une palpitation naissante, un frémissement. La lutte commence ici, maintenant. Cette collectivité qui se forme. Tant d'espoirs... Ça soûle » (*L'établi*, op. cit., p. 90). Cette grève sera un échec, mais l'espoir est fort et il y aura d'autres occasions, comme le conclut Robert Linhart : « Mais la vague de fond se prépare, elle montera de toute façon. Et, après celle-là, il y en aura d'autres. » (op. cit., p. 184).

En revanche, le récit contemporain est plus personnel et psychologisant. Il montre la souffrance individuelle, il se veut symptôme d'un management ou d'une organisation qui peuvent détruire une personne. Il décrit souvent un monde cauchemardesque et Kafkaïen, comme on le sent dans « *L'open space m'a tué* » de Thomas Zuber et Alexandre Des Isnards (Hachette Littératures, 2008) ou « Les visages écrasés » de Marin Ludin (Seuil, 2011). C'est plus inquiétant, plus mystérieux... Cela montre une lutte contre un système en face duquel il n'y a pas de collectif, pas de syndicats mais des personnes seules qui se débattent ou se battent dans des épreuves solitaires. Les récits sont donc très différents d'une période à l'autre.

### Extrait : la prégnance des solutions individuelles

« Avant on tremblait à la perspective d'un plan social. Maintenant, on se bat pour être sur la ligne de départ » (*L'open Space m'a tué*, p. 197).

**Parfois, le ressentiment s'exprime (*Bonjour paresse : De l'art et de la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, de Corinne Mayer (2004, Michalon)) et on sent qu'il est plus important de dénoncer des boucs émissaires et de pointer des faux responsables (les fonctionnaires, par exemple) que de véritablement mettre en cause un système... Pourquoi assiste-t-on à cette évolution ?**

Il me semble que c'est très lié à la transformation du management. Mai 68 est passé par là... Le patronat a inventé un modèle pour lutter contre cette contestation massive qui s'est exprimée à ce moment-là et représente, pour lui, un véritable traumatisme. En 1974, aux assises du CNPF à Marseille, l'idée de l'individualisation de la gestion et de l'organisation du travail des salariés apparaît. Elle vise à inverser un rapport de forces qui était devenu trop défavorable tout en prétendant répondre aux aspirations des salariés. La personnalisation de chacun dans la relation à son travail est lancée : horaires variables, pauses variables, entretiens individuels avec objectifs et évaluations personnalisés, primes personnelles, etc. Le collectif est cassé et les salariés mis en concurrence sous couvert de prendre en considération la qualité de chacun. Il y a un recours à la psychologisation des rapports de travail, on veut faire grandir des salariés qui doivent apprendre à quitter leur zone de confort, tout ça avec des « challenges » et l'imposition de l'excellence individuelle. Le registre narcissique est sollicité comme le montre les travaux de Nicole Aubert et Vincent De Gaulejac (*Le coût de l'excellence*, Seuil, 2007), ce qui désarticule les collectifs. Et le management de cette façon entend mobiliser l'entièreté de la personne et non un collectif.

### — QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES DE CETTE ÉVOLUTION ?

Il se développe alors un sentiment de solitude très fort dans les entreprises. C'est un mouvement à double sens. Il y a une espèce de jubilation narcissique quand ça marche mais le risque est que cela conduise à un effondrement personnel lorsque ça ne marche pas ou que les efforts ont été trop intenses. C'est très bien exprimé dans le film « Corporate » ou « Le couperet » de Donald Westlake adapté au cinéma par Costa Gavras. Il s'agit d'une fable sociale qui conte le parcours d'un ingénieur, chômeur de longue durée qui, acculé financièrement, décide d'éliminer physiquement les postulants les plus sérieux aux mêmes emplois que lui. Il existe aujourd'hui une intériorisation de la responsabilisation de la souffrance dans un monde devenu de moins en moins intelligible. À l'époque taylorienne, le décryptage politique et syndical de la souffrance s'opérait dans le cadre d'une idéologie de la lutte des classes, du rapport de forces, et la responsabilité s'illustrait dans la figure du patron. Aujourd'hui, plus rien ne la symbolise et les individus sont renvoyés à eux-mêmes et à leurs déficiences personnelles.

### — CETTE ÉVOLUTION NE DIT-ELLE TOUT DE MÊME PAS BEAUCOUP DE CHOSES SUR LA FIGURE MANAGÉRIALE ?

Le doute finit par être reconnu et exprimé. L'opinion publique s'émeut des suicides, du mal-être au travail, des RPS et les media relayent ces informations. C'est peut-être pourquoi les jeunes ne semblent pas toujours attirés par le salariat. Il commence à faire peur. Le procès de sept responsables de France

Télécom qui s'est ouvert le 6 mai illustre la question du harcèlement, de la déstabilisation des salariés. Le management moderne induit ce que j'appelle une « précarité subjective ». On parle de management par la peur, et il y a comme une intensité tragique qui envahit le monde des entreprises comme en rendent compte nombre de pièces de théâtre, nombre de films de documentaires et romans. Ce qui évidemment fait réagir le management qui cherche à redorer son image en réconfortant les salariés via les directions des ressources humaines, promettant du bonheur et de la bienveillance en nommant des *Chief Happiness Officers* et en offrant des dispositifs de prise en compte des difficultés des salariés : conciergeries, séances de massage, yoga et méditation, n° vert de Psy, *team building*, etc.

### — IL Y A ÉGALEMENT DES EXPÉRIENCES DE « TRAVAIL LIBÉRÉ » QUI S'APPUIENT SUR DES MISES EN RÉCITS DE SITUATIONS PRÉSENTÉES COMME IDÉALES. QUE PEUT-ON EN PENSER ?

Un courant récent a émergé, celui des patrons libérateurs. Et l'on peut avoir le sentiment d'une mise en récit du travail et de ses transformations qui ressemble à une véritable fiction. Dans les entreprises libérées, un basculement s'opérerait dans un monde de la confiance, du respect, les salariés s'auto-manageant et s'auto-motivant grâce à l'intériorisation de la vision de leur leader charismatique. Ils deviendraient des « followers » épanouis et efficaces comme il est proposé éloquemment dans le livre d'Isaac Getz et Brian M. Carney (*Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion, 2009, 483 p.). Cet ouvrage est avant tout un livre de recueil de récits de patrons qui ont entrepris de libérer leurs entreprises. Mais le risque est bien réel que les travailleurs soient dans une injonction à réaliser et à faire ce que d'autres ont défini pour lui sans qu'ils puissent s'exprimer.

### — COMMENT UTILISEZ-VOUS LE RÉCIT DANS VOTRE TRAVAIL DE RECHERCHE ?

Je m'efforce d'analyser le récit managérial et de comprendre comment il cherche et parvient souvent à légitimer les modalités qui concrétisent la subordination qui est toujours au cœur de la relation salariale. Il y a une inventivité, une imagination managériale impressionnantes. Il existe un *story telling* managérial prolixe et attirant auxquels nombre d'esprits adhèrent. Il y est question de bonheur, de responsabilité sociale, de résilience, de courage et de consensus, de réalisation de soi, etc. Les entreprises libérées en constituent une version particulièrement audacieuse : c'est le travail lui-même qui est libéré des entraves de règles trop contraignantes et bureaucratiques. Il est pourtant important d'analyser ce mouvement en gardant une certaine distance critique.

### — EST-CE QUE LA DIMENSION COLLECTIVE DES RÉCITS DES ANNÉES 60 SE RETROUVE PARFOIS AUJOURD'HUI, MÊME SI LES RÉCITS PERSONNELS ET INDIVIDUELS SONT DOMINANTS ?

Oui, une pensée collective se retrouve au moment où réapparaît le risque de fermeture d'entreprise ou des licenciements. Là, le collectif revient. La légitimité de revendiquer est collective et non individuelle. Quand l'entreprise est menacée, tous les salariés font corps et partagent le sentiment d'un destin, d'un malheur communs. Ils prennent conscience qu'ils sont confrontés aux mêmes dangers, à des remises en question et à un avenir qui fait peur. Ils prennent conscience qu'ensemble ils peuvent peut-être changer les choses. Ils éprouvent aussi le besoin d'associer leur sentiment d'injustice et de

désigner des responsables. C'est une façon de se libérer intérieurement du sentiment de culpabilité auquel la résignation pourrait les conduire. Hormis ces moments de prise de conscience d'intérêts partagés, de valeurs communes, et de possibilité d'action collective, les salariés subissent une attaque de leur identité collective non seulement via la personnalisation et la psychologisation de leur relation au travail - orchestrées par le management - mais également par le changement permanent qui disqualifie l'expérience et les valeurs collectives. Celles-ci sont noyées dans le changement permanent qui crée une précarité subjective et transforme le travail en épreuve individuelle : les métiers et les savoirs sont frappés d'obsolescence par l'instauration d'un mouvement perpétuel. Cette pratique managériale propulse chacun dans ses peurs individuelles, dans une forte anxiété de ne pas être à la hauteur. Cela est très prégnant dans les récits. Ce sentiment de fatigue mais aussi de gâchis et d'inutilité est puissant. Dans les récits contemporains, chacun devient le symptôme personnel d'un dysfonctionnement managérial.

## — COMMENT LES AUTEURS IMAGINENT-ILS L'AVENIR DU TRAVAIL DANS LES RÉCITS ?

Nombreuses sont les références aux nouvelles technologies et à la manière dont les managers s'en nourrissent. C'est, par exemple, ce qu'on trouve dans « *Au bal des actifs. Demain le travail* » (coordonné par Anne Adàm, La volte, 2017). Ce sont des nouvelles de science fiction sur le monde du travail futur, écrites par des auteurs contemporains (Alain Damasio, Emmanuel Delporte, Stéphane Beauverger, etc.). Il y a le sentiment d'une dégradation inéluctable liée à la diffusion de l'intelligence artificielle, des robots qui grignotent la vie. Dans les entreprises, c'est bien perçu avec l'exemple des préparateurs de commande en logistique. C'est ce qui leur est arrivé avec le « Voice Piking »<sup>1</sup>, le casque sur les oreilles et la commande par un robot qui dicte où se rendre dans les allées pour réaliser les paquets, dans un système où l'entraide, le soutien et les savoir-faire sont remplacés par l'individualisation, la solitude, l'enfermement en soi... Le collectif Zanzibar avec « Désincarcérer le futur » annonce une fin tragique : la fin du travail.

## — EST-CE QU'ON NE DOIT PAS SAISIR CELA COMME DES ALERTES NOUS INCITANT À RÉAGIR ?

Sans doute que tous ces écrits et ces films montrent la dureté, l'injustice, l'immoralité qui reflètent un monde du travail de plus en plus inquiétant, parfois même terrifiant. La mise en récit depuis les années 80 est tragique. Cela se termine par des suicides et des morts et le sentiment de ne pas être capable de faire valoir ses droits ; c'est comme s'il n'y a plus d'espoir. Il y a beaucoup de gens qui consomment des substances (tabac, alcool, tranquillisants ou excitants) pour tenir au travail. Les films renvoient cette image. Il est possible que cela génère une certaine peur du salariat chez les jeunes. Ils ne veulent pas de cela. Certains préfèrent être auto-entrepreneurs ou ils se tournent vers les coopératives et les espaces de *co-working*. Dans les années 60, le monde du travail était décrit dans toute sa dureté mais il était héroïsé. Par exemple, chez les mineurs, descendre à la mine et tenir, cela forgeait des légendes de métiers, c'est une fierté que j'ai beaucoup trouvée lorsque j'ai réalisé une enquête auprès d'eux dans les corons. Leurs enfants aussi étaient fiers. Cela faisait sens car cette fierté des mineurs était inscrite dans l'histoire. Cette héroïsation semble maintenant révolue ; nous semblons installés dans des dimensions de tragédie personnelle, de dérives, de pertes de sens et d'espoir.

## — ET AUJOURD'HUI, CELA NE FAIT PLUS LA GRANDE HISTOIRE MAIS CELA DÉNONCE... EST-CE AMBIGU ?

« Bonjour paresse » est un livre ambigu car le propos dénonce des paresseux alors que souvent, il s'agissait de personnes mises au placard. Mais je trouve que la réalité du monde du travail, si elle reste complexe et révèle nombre d'ambivalences, se caractérise par une dimension de solitude, de repli sur soi, de peur de l'autre et de l'avenir, de manque de confiance en soi. La symbolique de la tragédie reste forte mais, encore une fois, c'est une tragédie personnelle, vécue de façon isolée. Même les syndicats ont des approches de plus en plus individuelles et se sont parfois fait happer par cette tendance à la personnalisation. Cependant qu'en face, l'imagination patronale est active et le libéralisme devient autoritaire. Il est plus ou moins postulé que le libéralisme est consubstantiel du consensus puisque tout s'ajuste, tout se régule, rien n'est imposé. Alors qu'en fait, tout se tend, tout se rigidifie, il n'y a plus de marges. Il faudrait pouvoir discuter le cadre et pas seulement les modalités du cadre. La « libération de l'entreprise » est très significative de ce qui se passe dans le travail aujourd'hui : de nombreux niveaux hiérarchiques sont supprimés, tout le monde fait tout, dans tous les sens. Cela génère des économies pour les entreprises, avec des salariés probablement plus impliqués dans leur travail mais qui ne peuvent pas réellement exercer un contre-pouvoir. Voilà sans doute l'ambiguïté d'un système où la contestation ne s'exprime qu'à travers des récits de souffrance individuelle.

---

<sup>1</sup> Voir David Gaborieau (2016), *Des usines à colis. Trajectoire ouvrière des entrepôts de la grande distribution*, Thèse de sociologie, 718 p.

---

## Bibliographie

**Linhart, D. (1981)**, *L'appel de la sirène*, le Sycomore.

**Linhart, D. (1990)**, *Le torticolis de l'autruche, l'éternelle modernisation des entreprises françaises*, Le Seuil.

**Linhart, D. et Malan, A. (1991)**, *Fin de siècle, début de vie ; le travail des 18-25 ans*, Syros.

**Linhart, D. et Perriault J. (sous la direction de) (1992)**, *Le travail en puces*, PUF.

**Linhart, D. et Moutet, A. (sous la direction de) (2005)**, *Le travail nous est compté : la construction des normes temporelles du travail*, collection Recherches, La Découverte.

**Durand J.-P. et Linhart, D. (coordinateurs) (2005)**, *Les ressorts de la mobilisation au travail*, Collection Le travail en débats, série Colloques & Congrès, Octarès.

**Linhart, D. (sous la direction de) (2006)**, *Les différents visages de la modernisation du service public ; enquête sociologique sur les valeurs des agents de la fonction publique du Nord*, Perspectives, La Documentation française.

**Linhart, D. (sous la direction de) (2008)**, *Pourquoi travaillons-nous ? Approche sociologique de la subjectivité au travail*, Érès, Coll. Clinique du Travail.

**Linhart, D. (2009)**, *Travailler sans les autres ?*, Coll. Non Conforme, Le Seuil.

**Linhart, D. et Mauchamp, N. (2009)**, *Le Travail*, Coll. Idées Reçues, Le Cavalier Bleu.

**Linhart, D. (avec B. Rist et E. Durand) (2009)**, *Perte d'emploi, perte de soi*, Érès, nouvelle édition Poche.

**Linhart, D. (2011)**, *La modernisation des entreprises*, nouvelle édition, Repères La Découverte.

**Linhart, D. (2015)**, *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la surhumanisation managériale*, Érès.

**Linhart, D. et Thouron, Z. (2019)**, *Le burn out ; travailler à perdre la raison*, La petite bédéthèque des savoirs, Le Lombard, Bruxelles.

# A.V.S.

## Laure BRUSA

Premier prix du concours 2006 : « Recueil de nouvelles sur le travail » organisé par l'Aract Occitanie

---

J'en ai plein les ... tu me fais ... Espèce de ...

Je suis accueillie par une bordée d'injures. Il est furieux. Ça va barder.

« Tu es encore en retard, c'est toujours la même chose » et les injures reprennent.

Il a soixante ans, les cheveux et la barbe gris et crasseux, ses mains tremblent et il m'insulte.

Ses deux chiens arrivent en remuant la queue, ils me font des fêtes, ça le rend encore plus furieux.

J'essaie de me justifier : « j'ai traversé la ville, et j'ai pris tous les feux rouges, et puis il y avait pas de place pour me garer, j'ai tourné un bon moment ».

« Je m'en fous, tu as qu'à partir avant ».

« Je peux pas ! Oh et puis y en a assez, si vous arrêtez pas de m'insulter je m'en vais ».

« Non, non, c'est moi qui pars ».

Le voilà parti en râlant. Il me laisse seule dans un appartement dans un état lamentable.

Les chiens n'ont pas de place pour se coucher par terre.

Huit chaises sous une table à six places, trois frigos dont un seul fonctionne, un vélo, il n'a qu'une roue, des fauteuils bancals, des armoires.

Le lit est le seul espace libre pour les chiens. Ils s'y couchent, s'y roulent, s'y vautrent avec délice...

La table est couverte de papiers, de verres sales, de cendriers pleins.

Je commence à ranger. Des chaussettes trempent dans un seau, l'eau est noire.

Ça fait une semaine que je suis pas venue, le parterre, dont la couleur d'origine est beige clair, est maintenant gris foncé, la cendre de cigarette s'y est incrustée ; les murs, les meubles sont jaunes, la nicotine s'y est collée.

Une montagne de vaisselle collante, des casseroles brûlées, seule la douche est impeccable... juste un peu de poussière...

La porte s'ouvre, il revient. Dans une main un plant de pensées, dans l'autre un sachet.

« C'est pour toi »

Je feins la surprise, c'est un rituel, ses colères ne durent pas et il se fait pardonner.

Le plant de pensées, il l'a certainement fauché dans un jardin public, le croissant, il l'a acheté avec le peu de monnaie qu'il avait au fond de sa poche.

Tout rentre dans l'ordre, les chiens dorment sur le lit, lui il fume et il boit son vin rouge, moi, je monte un aïoli.

« Mets un peu plus d'aïl ». Il y en a quatre gousses. « C'est pas assez ».

La cigarette et l'alcool lui ont brûlé la bouche, il trouve tout fade et ne mange que des aliments épicés, salés, poivrés.

Le roquefort n'est pas assez fort, le piment pas assez pimenté.

Il me montre la dernière lettre qu'il a écrite à Mitterrand.

Le style est vif, l'écriture belle bien qu'un peu tremblante, pas une faute de français, pas une faute d'orthographe.

Quand on sait qu'il a fait le routard pendant des années, travaillé par ci par là pour gagner de quoi manger : vendanges, maïs, cerises, asperges. Quand l'hiver approchait, il se couchait dans un fossé en espérant que les gendarmes ou les pompiers le trouveraient, ce qui forcément arrivait, et lui permettait de passer l'hiver au chaud dans un hôpital psychiatrique...

Comment se douter que cet homme usé, aigri, malade a été journaliste, qu'il a écrit des articles dans les plus grands journaux parisiens et qu'il était reconnu par toute sa profession.

Un jour il a tout laissé tomber et il est parti sur les routes.

Je sais tout de sa vie sauf la raison de la cassure...

Ce matin il ne crie pas, il est bougon, je m'inquiète.

« Je suis pas bien, je dois avoir de la fièvre, je vais prendre ma température ».

Sitôt dit, sitôt fait, il baisse son caleçon, et le thermomètre entre les fesses il déambule autour de la table. Ébahie, mon balai à la main je le regarde faire.

« Vous seriez mieux allongé sous les couvertures si vous avez de la fièvre ».

« Non, non, quand je m'allonge c'est pire ».

Il faut dire que ce matin je suis venue plus tôt que d'habitude, et que les vapeurs de l'alcool ne se sont pas toutes évaporées...

J'étais en vacances quand ma remplaçante l'a trouvé inanimé sur son lit. Il est mort à l'hôpital tout seul, d'une cirrhose du foie. Ça fait dix ans.

Je pense encore à lui.

Et aussi à elle, qui l'a remplacé.

À cette odeur de pain grillé et de lait chaud.

Elle qui me reçoit le matin avec son bon sourire, ses rides creusées par le soleil et l'air de la campagne.

Petite maison coquette, propre comme un sou neuf. Je râle car c'est trop propre, elle a fait son ménage dans la nuit parce qu'elle ne dort pas.

Alors on fait les cuivres, on papote, on fait le tour du jardin ou du poulailler, et je reviens toujours avec deux tomates, ou six œufs, un bouquet de fleurs.

Et on rit, de tout et de rien, je lui raconte mes formations, mes réunions, mes lectures.

Elle me raconte son enfance, sa jeunesse, son mari et la maison qu'ils ont construite de leurs mains.

On a les mêmes goûts, la campagne, la nature, les champignons, la lecture.

L'après-midi, quatorze heures « vite, vite, dépêchez-vous, ça commence ».

Encore un rituel, celui des « Feux de l'amour ».

Je voudrais commencer à faire un peu de ménage, un peu de poussière dans la chambre pendant qu'elle regarde son feuilleton.

« Vous faites trop de bruit, et puis je l'ai fait, asseyez-vous ».

C'est un ordre. Alors je m'assoie et je regarde avec elle. Elle adore ça, elle fait les commentaires, elle devine ce qui va se passer, et elle rit.

Certains jours j'ai des surprises : un nouveau chien qu'elle ou sa fille ont trouvé, errant, malade, elles le soignent, le chouchoutent, des fois c'est un chat, un jour elle m'a montré une caille blessée qu'elle avait mise dans une cage en attendant qu'elle guérisse.

« Pourquoi vous avez mis ce miroir dans la cage ? »

« Té ! pour pas quelle se sente seule !! »

L'hiver le rouge-gorge vient sur le rebord de la fenêtre et l'appelle jusqu'à ce qu'elle sorte.

Pour lui donner quelques miettes.

Et puis elle souffre, elle s'étiole, l'hôpital.

Quand elle revient à la maison on sait que ce n'est plus pour longtemps.

Mon dernier travail, ça a été de lui tenir la main pendant les deux heures qui lui étaient accordées par sa caisse de retraite.

Je suis aide à domicile et je les ai aimés ...



{Analyser les récits du travail}

- 26** VOUS FAITES QUOI DANS LA VIE ?  
**L'EXPÉRIENCE DE LA COOPÉRATIVE « DIRE LE TRAVAIL »**
- 
- par Christine Depigny-Huet et Pierre Madiot  
avec Audrey Minart, Jacques Viers, Martine Silberstein,  
Michel Forestier et Patrice Bride**
- 32** ON NE PREND PAS DE GANTS AVEC LES POMMES
- 
- par Véronica Charrier**
- 35** UNE APPROCHE LITTÉRAIRE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.  
**THIERRY BEINSTINGEL ET LES SUICIDES À FRANCE TÉLÉCOM**
- 
- par Marc Loriol**
- 44** COURSIER À VÉLO DE L'UBERISATION :  
**UNE PROFESSION QUI SOUFFRE EN SILENCE**
- 
- par Élisabeth Leblanc, Bruno Cuvillier et Sabrina Rouat**
- 52** ÉCRIRE SA TRAJECTOIRE DE TRAVAILLEUR INDÉPENDANT :  
**VERS UNE POÏÉTIQUE DE L'ENTREPRENEUR DE SOI**
- 
- par Cindy Felio et Jean-Yves Ottman**
- 61** APPRENDRE UN MÉTIER ET ÉCRIRE LE TRAVAIL
- 
- par Claire Edey Gamassou et Arnaud Mias**
- 69** PEINDRE LE TRAVAIL ET LA RECONSTRUCTION.  
**LES CONSTRUCTEURS (ÉTAT DÉFINITIF) DE FERNAND LÉGER**
- 
- par Michel Parlier**
- 

# VOUS FAITES QUOI DANS LA VIE ?

L'expérience de la coopérative « dire le travail »

## Christine Depigny-Huet et Pierre Madiot

avec des coopérateurs qui ont participé aux échanges sur ce texte :  
Audrey Minart, Jacques Viers, Martine Silberstein, Michel Forestier et Patrice Bride

**L**a coopérative « Dire le Travail » édite des récits de travail racontés par ceux qui le font. S'exprimer sur son travail est une opportunité rare, qui amène souvent le travailleur à découvrir des aspects de lui-même et de son activité dont il n'avait pas pleinement conscience. De leur côté, les collecteurs, coopérateurs spécialistes des questions du travail et de l'écrit, sont souvent étonnés de découvrir, dès que la personne interviewée quitte les généralités pour s'exprimer en « je », tout ce que cette dernière met d'elle-même dans son travail. Publier ces récits retravaillés et mis en forme est une façon de sortir de la banalité ou de la fatalité de l'aliénation au travail : celui-ci peut aussi être une activité sociale et humaine valorisante. Portés dans le débat public, ces récits visent à provoquer un écho chez le lecteur et l'inviter à engager la discussion autour du travail.

### INTRODUCTION

« Au début j'étais dans les radis : les ramasser, faire les bottes... ». « Il m'arrive de travailler sur des voies où la circulation des trains n'est pas interrompue... ». « Avant les robots de traite, j'étais levé à 5h30 du matin, et pas question de traîner... ».

Dès le début de leur récit l'ouvrière agricole, le cheminot comme l'éleveur placent le lecteur de plain-pied dans le quotidien de leur travail.

Ce sont des textes à la manière de la Coopérative<sup>1</sup> Dire le Travail : « DLT » (voir encadré). Ce ne sont pas des analyses du travail, ergonomiques, sociologiques ou gestionnaires. Ce ne sont pas non plus des portraits journalistiques, encore moins des fictions. Ce ne sont pas des récits biographiques. Les parcours, les engagements, la vie hors travail apparaissent, mais l'objet central est le travail. Du contact initial à la publication du récit, les **collecteurs**, coopérateurs spécialistes des questions du travail et de l'écriture, suivent – chacun à leur manière – le protocole construit par DLT : un entretien, la transcription de l'enregistrement, sa mise en récit, la relecture entre membres de la coopérative, la validation du récit définitif par la personne rencontrée, après autant d'aller-retour que nécessaire. Au final, le récit est signé par la personne, le **narrateur**, qui choisit parfois un pseudonyme.

#### MOTS-CLÉS

récits, coopérative  
« Dire le travail », activité,  
travail, description,  
collecteur, narrateur

## — PARLER DE SON TRAVAIL ? UNE OPPORTUNITÉ RARE

Il n'arrive pas souvent d'être sollicité pour raconter son travail. Beaucoup de travailleurs ne l'ont jamais été, et ne le seront probablement jamais. Dans le temps collectif disponible, les réunions d'équipe, groupes de travail – et même les entretiens individuels – servent à autre chose : informer, résoudre des problèmes, fixer des objectifs, etc. Au point que la mise en place d'espaces de discussion sur le travail est devenue une piste majeure pour la prévention des facteurs de risques psychosociaux. La « dispute professionnelle » devient alors une condition de résolution collective des problèmes liés au travail, nécessaire tant pour la santé des travailleurs que pour la performance de l'entreprise. Trente-cinq ans après la légalisation du droit d'expression des salariés sur le contenu et l'organisation de leur travail, il y a toujours peu de place pour « dire son travail ». Et même auprès de leur entourage, il arrive rarement que l'employé, le cadre, l'artisan, l'ouvrier racontent la manière dont ils résolvent les problèmes qu'ils rencontrent dans leur travail et ce qu'ils mettent d'eux-mêmes pour accomplir leur tâche. Ils auront encore moins d'occasions de construire un récit destiné à être divulgué. C'est pourquoi la coopérative « Dire le travail » s'est attelée à recueillir de tels récits avec le projet, annoncé aux narrateurs, de les mettre en ligne sur internet ou de les faire figurer dans des ouvrages imprimés pour être portés à la connaissance de tous.

### **Dire le travail, une autre approche du « labeur »**

Fondée en 2014, la coopérative « Dire Le Travail » travaille à favoriser l'expression par les travailleurs eux-mêmes de leur vécu professionnel, ainsi que sa diffusion sur toutes formes de supports. Travailler, ce n'est pas seulement exercer un métier, c'est mettre de soi pour faire ce que l'on a à faire : de l'intelligence, des émotions, des convictions. Ouvrier agricole, enseignant, travailleur saisonnier, fonctionnaire territorial, ingénieur, chauffeur de taxi, cheminot, infirmière, électricien, jeune privé d'emploi, tout un chacun a « quelque chose à dire » ou à montrer de son travail, de sa recherche d'emploi, de ses activités bénévoles, de ce qu'il y met de lui pour effectuer ce qu'il y a à faire. Au-delà de la description du métier, de la fonction, d'une tâche, le récit de leur accomplissement révèle l'engagement d'une personne dans son activité, ce qu'elle y met d'elle, avec les autres, pour que « ça fonctionne ». D'origines et d'opinions diverses, les coopérateurs de « Dire le Travail » se retrouvent dans la conviction que le travail fait société : il permet à chacun d'y trouver sa place par une activité utile à autrui, éclairage nécessaire pour ouvrir des pistes pour sa transformation.

## — RENDRE VISIBLE L'INTELLIGENCE DU TRAVAIL RÉEL

Le premier enjeu est de valoriser les travailleurs et leur travail contre deux discours qui les déprécient : d'une part, le discours aristocratique selon lequel le travail étant dégradant en soi, seuls les travaux qui confèrent prestige, pouvoir, célébrité, richesse mériteraient d'être connus et, d'autre part, le discours misérabiliste pour qui le travailleur est une victime d'un travail *a priori* aliénant.

Il s'agit de donner à voir de l'intérieur les gestes, les savoirs, les habiletés, les émotions, des gens qui, chaque jour, s'affairent autour de nous, de manière à rendre perceptible toute l'intelligence qu'il y a dans leur travail, le sens qu'ils y donnent et de faire apparaître des liens qui existent entre ce travail et notre vie. La coopérative « Dire le travail » a choisi de porter ces récits dans l'espace public par le moyen d'Internet ou de l'édition papier. Là, l'écrit retravaillé, mis en forme, acquiert la valeur symbolique de la chose publiée. C'est le lien internet que l'on peut partager et discuter avec ses

réseaux, preuve tangible du travail que l'on fait. C'est l'objet imprimé, pérenne, rendant compte d'un travail extrait de la gangue d'une quotidienneté où il demeurerait invisible. C'est aussi une forme narrative qui donne ce travail à voir à ceux qui ne le font pas, voire en ignorent tout.

On l'aura compris : le travail du collecteur de récit de travail ne se résume pas à enregistrer les propos de la personne qu'il interroge puis à en livrer purement et simplement une transcription écrite. Nous pensons que la meilleure façon de respecter la parole des travailleurs, surtout celle des moins qualifiés, n'est pas de la restituer de manière brute, comme si ce que les normes académiques jugent comme des maladresses de langage étaient, sauf exception, constitutives de la condition ouvrière. Comment donner à cette parole une forme lisible et attrayante ? En débarrassant le discours du sujet des marques inutiles de l'oralité et en faisant émerger les détails, la succession des gestes qui situent l'action de travail dans l'espace de l'atelier, dans le temps de la mise en route de la machine, dans les saisons des cultures, de se représenter les lumières qui clignotent sur l'écran de contrôle, les échelles métalliques qui vibrent sous les pulsations de la mécanique, les odeurs des solvants, de l'huile ou de l'essence, les bruits, les couleurs, tout ce qui est sensitif. Le collecteur de récit ne vise pas ainsi le pittoresque ou le croustillant mais la centration du narrateur sur ce qui l'engage dans son travail, sur le plan subjectif, physique, cognitif et relationnel. C'est dans ce « décor » que le collecteur s'efforce de mettre en scène un narrateur qui va cheminer, résoudre des tensions, des dilemmes, des contradictions, surmonter des problèmes, renoncer... C'est dans ce « décor » enfin que ce dernier aura à se confronter avec des collègues, une hiérarchie, des usagers, des clients. C'est ce qui fera le cœur du récit.

## — DU « ON » AU « JE » : FAIRE ÉMERGER LA PERSONNE DERRIÈRE LE TRAVAILLEUR

Rien n'est moins évident. Le travailleur interviewé livre rarement d'emblée ce qui relève de son rapport intime à la matière, à la tâche, et qui le met en action à l'intérieur d'un collectif plus ou moins visible... Il faut souvent partir de loin, commencer par détailler la fiche de poste, passer en revue les principaux lieux communs de la profession. Il faut accepter les « on », les « nous », plutôt que le « je ». Il faut savoir provoquer le moment où ce « on » qui sert souvent à énoncer le travail prescrit, se déporte vers un « je » qui va mettre en scène une personne qui existe par ce qu'elle fait plutôt que par ce qu'elle dit, ou par ce qu'elle imagine qu'on attend qu'elle dise. Alors apparaît, dans la situation réelle de travail, aussi humble soit-elle, ce qui est de l'ordre de la décision, de l'organisation, de la compréhension, du savoir-faire personnel pour réaliser une tâche proprement et avec intelligence. Lorsque la femme de ménage immigrée et surexploitée affirme : « Une belle chambre bien propre, bien aérée, pas de poussière, où tout est bien placé, j'appelle ça une belle chambre. Et là, je suis fière de mon travail », c'est bien une question de fierté. Et quand elle conclut en disant : « Depuis que je ne suis plus là, ce n'est pas aussi bien qu'avant. Ils ont demandé que je revienne. J'ai dit non parce qu'ils n'ont pas cherché à voir la valeur que j'ai. Moi, quand je suis partie, je suis partie... », c'est une question de dignité, c'est l'affirmation d'un pouvoir intime et ultime que les conditions du travail ne peuvent jamais étouffer complètement.

Pour le collecteur, l'enjeu de l'interview est d'aller au fond d'une situation de travail où se révèle la personne aux prises avec une matière qui résiste, des conditions climatiques qui s'imposent à elle, une prescription qui la contraint, une hiérarchie qui la surplombe, une équipe avec qui composer. C'est de montrer ce que le travailleur va puiser au fond de lui-même pour exister et pour exprimer ses capacités à réaliser une tâche qui, finalement, le dépasse tout en le mettant en relation avec

le monde qui l'entoure. C'est ainsi que l'ouvrière agricole nous explique comment elle cueille des pommes sans y laisser les marques de ses doigts. Reproduire à l'infini ce geste précis et répétitif ne l'empêche pas de porter aussi des jugements de pair sur le travail de ses collègues ou sur l'organisation de l'exploitation, sur la manière dont elle vit les interdépendances dans son travail. Le passage par le « je » est ainsi une nécessité pour retrouver un vrai « nous », celui du collectif de travail et non plus celui de l'organisation formelle... et pour faire émerger un vrai « je », un « je » singulier, celui de quelqu'un qui effectue un travail irréductible à la tâche elle-même.

## — UNE MÉDIATION ENTRE LE TRAVAILLEUR ET SON TRAVAIL

À l'écrit, il est essentiel que les mots de la personne interviewée soient préservés. Mettre en forme les propos d'un travailleur, c'est trouver la dynamique qui embarquera le lecteur dans son récit mais c'est respecter son phrasé, ses tics de langage, ses mots du métier. C'est se fondre dans sa personnalité. Le collecteur qui passe à la phase de rédaction doit alors effectuer un véritable travail d'auteur. Un travail d'autant plus exigeant qu'il doit devenir invisible pour laisser toute la place au travailleur qui s'est exprimé.

Les interviewés sont toujours étonnés d'avoir livré autant de choses sur eux-mêmes en si peu de temps et en parlant de leur travail. Jamais, disent-ils, ils n'auraient pensé émettre autant de questionnements, parler parfois de leurs contradictions, de leurs difficultés mais aussi de leurs satisfactions profondes ou de leurs frustrations. Par l'entremise du récit qu'il met en forme, le collecteur-rédacteur joue en l'occurrence un rôle de médiateur entre le travailleur et son travail, et il révèle ce que ce dernier contient de signification humaine et sociale. Au point que beaucoup de narrateurs se montrent surpris, en prenant connaissance de leur propre parole mise en récit et publiée sur un site Web ou dans les pages d'un livre, d'y découvrir de nouvelles facettes de leur activité. Comme cette enseignante qui nous confie après publication (P. Bride et P. Madiot, 2017) que la mise en récit de son travail a changé la représentation qu'elle s'en faisait... et comme ces agriculteurs qui, désireux de transmettre leur passion et de faire connaître leurs difficultés, nous ont accueillis d'autant plus volontiers que leurs récits étaient destinés aux élèves de l'enseignement agricole (P. Bride, 2018, a et b, C. Depigny-Huet, 2018).

Ainsi, chaque rencontre nous confirme que « dire son travail » remplit une fonction importante pour celui qui raconte, que ce dernier ait été sollicité par un collecteur qu'il connaît, par un collègue, par une association ou par une organisation syndicale, ou plus formellement par la coopérative dans le cadre d'un projet, voire à la volée sur un marché comme cette employée de maison en vacances en Bretagne (Bride, P., Madiot, P. et S. Abdelgaber, 2016) nous lançant « Parler de mon travail ? Volontiers, et j'ai des choses à dire ! ». Les intervieweurs eux-mêmes sont souvent étonnés du fait que par des entretiens qui durent entre 20 mn et 1h30, ils puissent entrer aussi loin dans l'intimité du travail pour en révéler des aspects dont l'interviewé n'avait qu'une conscience confuse. Ce type d'entretien se prête sans doute à l'expression de moments forts au travers de quelques fragments de l'activité. Il incite à quitter rapidement les généralités pour se plonger dans le concret de situations de travail qui font sens à ce moment précis de l'interaction entre l'interviewé et l'intervieweur, sans chercher à proférer quelque vérité définitive, ni prétention à l'analyse scientifique du travail. Parfois, même, les choses les plus importantes surgissent à la fin de l'entretien, sur le pas de la porte, comme si l'occasion de parler de son travail faisait remonter des choses enfouies, ou retenues ; comme si cette occasion révélait soudain des aspects inconscients ou « in-sus ».

## — METTRE EN SCÈNE ET PUBLIER : LE POUVOIR DE L'IDENTIFICATION AUX PAIRS

En réalité, le dispositif d'entretien ouvert que pratique ainsi la coopérative « Dire le travail » n'a rien de nouveau. Il est largement utilisé par tous les praticiens des sciences humaines. Ce qui est original et fécond est de transcrire cet entretien non pas pour le transformer ensuite en données d'analyse, mais pour en faire un récit suffisamment travaillé pour être publiable. Il est procédé ainsi à une double mise à distance.

D'une part, les propos de la personne interrogée sont réorganisés le long d'une trame narrative si bien que ce qui a été prononcé dans le fil d'une conversation se trouve scénarisé et, en quelque sorte, enfermé à l'intérieur d'un texte clos. Les paroles deviennent des phrases et des paragraphes dont les enchaînements, la rythmique font plus que restituer ce qui a été dit, plus que de transmettre de l'information, parce qu'ils font image et s'adressent aussi à l'émotion. Mais le texte n'est publié que si la personne interviewée peut certifier : « Oui, c'est bien moi. Je m'y retrouve bien » et si elle peut le signer, devenant ainsi narrateur et premier lecteur d'un récit écrit pourtant par quelqu'un d'autre. Dans quelques cas, les personnes se sont reconnues dans leur récit, mais n'ont pas souhaité qu'il soit publié, ou ont préféré remplacer leur signature par un pseudonyme, preuve qu'il n'est pas toujours aisé de s'exprimer sur son travail.

D'autre part, les récits sont rendus publics : ils sortent alors du cercle de la conversation privée pour être livrés, sans aucun commentaire, à la lecture du plus grand nombre, les pairs, les collègues, jusqu'aux destinataires du travail. Chacun des récits va alors, de lui-même, entrer en résonance avec ceux en compagnie desquels il est publié et contribuer à la construction d'un sens complexe, collectif. Reste à ce que les narrateurs et les lecteurs s'en emparent pour le partager, en débattre et éventuellement transformer, dans la réalité, ce qui peut l'être.

L'écueil d'une telle entreprise pourrait être, par volonté de mettre en évidence la puissance du travail humain, de n'en présenter qu'un aspect idéalisé, voire édulcoré. Cette question est souvent discutée au sein de la coopérative et avec des lecteurs. Dans le contexte actuel de l'emploi, du travail et de ses mutations, ce parti pris ne paraît-il pas déplacé ? Nous aurions pu faire le choix, tout à fait défendable, de collecter des témoignages de travail dévalorisé. La posture de « Dire le travail » n'est pas de poser le narrateur en victime. Sans masquer les conditions de travail qui sont souvent dénoncées de façon crue par la femme de ménage, la cueilleuse de pommes, le cheminot ou le rotativiste, le projet de la coopérative « Dire le travail » est plutôt de rendre à chacun la dignité qui lui permet de vivre et d'entreprendre à l'intérieur de la marge – large ou infime – qu'il parvient à se ménager. De leur côté, les narrateurs sont plutôt enclins à raconter comment ils prennent soin de leur travail. Ce qui n'est guère surprenant : dire que l'on fait du mauvais travail, c'est aussi se renvoyer à soi-même une image détestable. Mettre au premier plan l'absurdité, l'inutilité, la pénibilité, l'exploitation, comporte le risque de tomber dans la complaisance et d'entretenir une désespérance stérile. Dire ce que l'on fait, c'est aussi bien dire ce que l'on ne peut pas faire, voire ce que l'on est empêché de faire, que dire sa capacité à surmonter des empêchements. A chacun de se faire son opinion, du narrateur aux lecteurs, dans la prise en considération du professionnel plutôt que dans la compassion.

En guise de conclusion, le « récit de travail » occupe une place singulière au côté des « récits sur le travail », écrits par d'autres acteurs que les travailleurs eux-mêmes, que ces autres acteurs soient spécialistes des questions du travail, journalistes ou représentants syndicaux. Les cheminots nous l'ont confirmé en se prêtant à l'exercice du récit de leur travail. Il était clair que nous ne venions pas, pendant le mouvement social du printemps 2018, enquêter sur le bien-fondé de leurs revendications, ou engager une étude sur les représentations du métier que se font les grévistes ou les non-grévistes. Nous voulions qu'ils fassent connaître le concret de leur travail et la fierté qu'ils en tirent.

La démarche est nouvelle, elle détonne dans le paysage des interventions de consultants bardés de présentations *powerpoint*, elle embarrasse les libraires qui ne savent comment classer les ouvrages que nous éditons, elle peut susciter des interrogations sur ce qui peut émerger d'une parole sur le travail, individuel et collectif.

Et si parler du travail que l'on fait modifiait le regard porté sur le travail ? Et ouvrirait des perspectives pour changer le travail lui-même ?

---

## Bibliographie

- Bride, P. et P. Madiot (2017)**, *Vous faites quoi dans la vie ? Récits*. Les éditions de l'atelier, 173 p.
- Bride, P., Madiot, P. et S. Abdelgaber (2016)**, *L'été des travailleurs. Bretagne 2016*, Dire le travail – les récits.
- Bride, P. (2018a)**, *Entrées dans le métier*, Éditions Educagri.
- Bride, P. (2018b)**, *Du champ à l'assiette*, Éditions Educagri.
- Depigny-Huet, C. (2018)**, *Choisir ses techniques*, Educagri, 68 p.

# ON NE PREND PAS DE GANTS AVEC LES POMMES

## Véronica Charrier

Publié avec l'aimable autorisation des Éditions de l'Atelier/Les Éditions Ouvrières.  
Extrait de « *Vous faites quoi dans la vie* », 2017, Patrice Bride et Pierre Madiot, p. 113-118.

---

Au début, lorsque j'ai commencé à travailler, j'étais dans les radis : les ramasser, faire les bottes. J'ai fait aussi les framboises, les champignons, les fleurs. Je viens de faire les pommes : pas que des récoltes, du conditionnement aussi, et même des livraisons.

Au bout de quatre ans, j'ai enfin compris la Tentation. Une sacrée variété. Cette pomme n'est pas jaune, elle n'est pas orange, elle est entre les deux. Au moment où on la ramasse, il faut qu'il y ait un petit peu d'orange, mais pas trop. Le technicien de la coopérative vient avec sa barrette, et c'est celle-ci et pas celle-là. Si elles sont déclassées en Golden à la coopérative, ce n'est pas le même prix. Quand on a le soleil dans la figure, on la voit d'une certaine couleur, mais dans le palox on la voit autrement, ce n'est pas vraiment facile.

Le palox, c'est une cinquantaine de caisses, 450 kilogrammes au total. Quand on remplit bien une caisse, on y met une cinquantaine de pommes. Trois palox par jour, ça fait 7 500 pommes. Il ne faut surtout pas jeter les pommes dans la caisse, il faut les déposer, pour ne pas les abîmer. Sur le fond, il faut mettre la pomme avec la queue en bas pour qu'elle ne roule pas. On commence sur les côtés, puis on complète progressivement vers le milieu. On regarde où il y a un trou, et on pose la pomme juste là. C'est une habitude à prendre.

Il y a le bon geste. On la prend sur l'arbre, et on la retourne pour la poser dans le palox. Il ne faut pas la serrer avec les doigts, on la prend par en dessous avec la paume. Normalement, il ne faut pas ramasser les pommes avec des gants. Si on appuie trop quand on prend la pomme, ça fait un petit bruit, et là, on sait que la pomme est foutue. Quand je regarde dans les magasins, je vois celles qui ont des doigts ; je me demande comment elles arrivent dans cet état alors qu'elles ont été triées. C'est qu'elles font tout un circuit : elles vont à la coopérative, elles sont trempées dans un produit pour les conserver, elles vont dans le frigo. Quand ils ont une grosse commande, ils les calibrent, les mettent en palette et ça part au magasin. Moi je fais de mon mieux toute la journée, mais ensuite, tout au long de la chaîne, elles peuvent être abîmées.

Nous sommes debout sur une machine, on appelle ça une plateforme à pommes. C'est comme un grand plateau sur roues. Nous sommes quatre dessus, deux de chaque côté. Il faut s'entendre. Quand ce sont de jeunes pommiers, il y a moins de pommes, on ne s'y met qu'à deux. Quand il y a un côté plus exposé au soleil, il y a toujours plus de pommes, donc plus de travail que du côté ombre, on sait que ça va carburer. On commence toujours par ramasser celles du bas. Et on remonte. Le

plateau monte et descend, et il y a des manettes pour accélérer ou aller moins vite. On essaie de mettre la machine au minimum pour qu'elle avance toute seule. Quand on va tout doucement, c'est plus régulier. Si ça ne va pas assez vite, comme c'est moi qui conduis, j'accélère. Je n'ai pas le choix ! Normalement j'aurais dû être payée, en tant que chauffeur, quatre centimes de l'heure en plus.

Nous sommes en plein air dans la nature, mais aussi dans les produits chimiques... Il y a des traitements pour tout. Il y a même un produit pour coller les pommes et éviter qu'elles ne tombent, quand la météo annonce un coup de grand vent. Il y a aussi des produits pour qu'elles colorent plus vite. Moi, quand je ramène des pommes, j'enlève les peaux et je les fais cuire...

Quand le patron fait traiter une parcelle, ça doit être marqué. D'après les règles de la coopérative, c'est un seul traitement par an. Mais cette année, le patron a fait deux passages, en utilisant des produits restant des années précédentes, parce qu'il y a eu du gel. Il y a bien parfois des contrôles, mais c'est un beau cinéma. Ce jour-là, le patron range bien tout comme il faut, et on nous fait passer le mot : « Si vous voyez quelqu'un arriver à l'improviste, voilà ce qu'il faut dire. » Une année, il y a eu trois camions de gendarmes qui ont débarqué. Le patron était au courant. Dans les champs, il est censé y avoir des toilettes : en fait, rien du tout, même pas de points d'eau. Normalement, il devrait y avoir une cuve pour se laver les mains. On a les mains toutes blanches de produits, à cause des traitements. On le voit sur le Granny, la pomme qui est toute verte, c'est là qu'on voit le mieux le traitement. On sait bien que ça nous empoisonne. C'est obligé. On va mourir d'un cancer, tous. Une fois, je travaillais dans une serre au moment d'un traitement, sans masque ni combinaison. Normalement c'est obligatoire, mais le patron ne va pas s'amuser à acheter ça pour tout le monde. On n'a pas le choix, on reste, sinon ils prennent quelqu'un d'autre. Il y a plein de trucs comme ça qui ne sont pas logiques. On se tait, on subit.

D'une année sur l'autre, ce sont toujours les mêmes qui reviennent. Cette année, nous étions entre vingt et vingt-cinq sur le chantier. Moi je ne veux pas n'importe qui sur la plateforme, mais on a de tout dans les champs. Il y en a qui ne sont là que pour gagner des sous, qui ont juste besoin d'un mois pour compléter le chômage. On se décarcasse pour travailler bien, et l'autre, à côté, s'en fiche. Je me souviens d'un bonhomme à qui je répétais dix fois de ramasser les pommes par le bas et de faire attention. Rien à faire, il ramassait par le haut, et les pommes tombaient. Il avait ses écouteurs dans les oreilles, ses lunettes de soleil et sa capuche. Au bout d'un moment, j'ai dit à la patronne d'aller le voir. Il faisait du sale boulot, ça gênait tout le monde. Au bout de deux jours, si ça ne fait pas l'affaire, on le voit tout de suite.

Mais on fait aussi de belles rencontres. Cette année, on a eu des gens, mon Dieu, je les appelle des hippies. Ils ont des grandes tresses, on se demande où ils ont été choper ça. Ils ont une espèce de camion tas de ferraille qui tient à peine debout. Ils sont venus faire des pommes pendant deux mois, puis ils sont partis au Maroc. Ils ont atterri chez le patron comme ça, par hasard. Ils sont passés devant, ils ont vu qu'il y avait des pommes, ils ont demandé s'il cherchait du monde. On leur a dit « oui, on prend tout le monde ». Le patron n'est pas raciste, il prend tout le monde ; ça c'est bien.

Au début de la récolte, il fait bon et il y a beaucoup de monde. Quand il fait bien froid, c'est rude. Ce n'est pas la rosée qui me fait peur, c'est la gelée des pommes. On a froid aux mains. Au magasin de sport, ils font des chauffeuses pour les mains. On cueille dix minutes, et on se réchauffe les mains. Celui qui n'a pas de bonnet ou de bottes, c'est qu'il n'a pas envie de travailler. L'automne on ne tient pas dans les champs si on n'est pas habillé correctement. La patronne dit : « Si vous n'avez pas de tenue de pluie, demain vous ne revenez pas. » Normalement, les patrons devraient en avoir de

secours pour les ouvriers, mais ils ne les fournissent pas. Ça coûte tellement cher une bonne tenue : 110 €. Moi, je ne paye pas une tenue de pluie à ce prix-là. Mais si tu prends les tenues les moins chères, ça tient deux jours.

Moi, je n'aime pas être enfermée. Je préfère être dans les champs plutôt que dans une usine. Vu mon caractère, il vaut mieux qu'il n'y ait pas trop de monde avec moi pour travailler. J'ai fait une saison dans une usine de coussins, ça m'a suffi. Aux pommes, on est automne. Je sais ce qu'il y a à faire, ils ne sont pas derrière moi. On y va à notre allure. En tout cas chez le patron-là, il préfère qu'on y aille doucement pour que ce soit bien fait.

Il y a des patrons qui sont gentils. Comme ils savent que j'accepte tous les boulots, pour deux ou trois heures, ils m'appellent, et comme je n'ai pas le permis de conduire, si je n'ai personne pour m'emmener, ils viennent me chercher, et ils me ramènent. Une fois, ils nous ont demandé de monter des serres avec eux, et hop, le midi, tout le monde au restaurant. On n'a pas à se plaindre. Quand on a fini de travailler, ils nous appellent pour venir chercher notre paye, on a droit au jus de pommes et aux petits gâteaux, c'est sympa. Là où je suis actuellement, on peut demander son après-midi pour un rendez-vous médical. Moi aussi je suis arrangeante : ils me demandent de travailler le samedi matin, j'y vais. J'ai eu d'autres patrons, chez qui il fallait se bagarrer, même pour aller à une sépulture. J'y étais allée quand même : le contrat n'a pas été renouvelé alors que la patronne l'avait promis. Le lundi matin, j'y vais, elle me donne le chèque en me disant : « Tiens, voilà ta fiche de paye, tu peux rentrer chez toi. » Pas grave, j'ai trouvé ailleurs.

Le salaire, c'est à l'heure, au Smic, pas un centime de plus. Là, ce sont de bons patrons. Parfois, ils nous donnent des pommes. Il y en a qui sont vraiment radins, ils ne donneront même pas un poireau. Les contrats, on ne sait pas. On ne signe rien, ils appellent ça des contrats Tesa<sup>1</sup>. Tu sais quand tu commences, tu ne sais jamais quand tu finis. L'autre fois, elle m'a appelée et dit qu'il y aurait deux semaines de travail. En fait j'ai fait une semaine et deux jours. On te dit : « On te rappellera, ce sera après les vacances. »

Je n'aime pas quand ça s'arrête. On a le bourdon après. Je suis bien dans mes champs, moi. C'est dur des fois, mais ce n'est pas grave. C'est toujours mieux que de toucher le chômage ou le RSA. Au boulot, je fais comme si la plantation était à moi en fin de compte. Cette année j'ai arrêté fin novembre, puis j'ai repris un peu courant décembre. Je ne suis pas restée longtemps sans rien faire. Ensuite, c'était l'arrachage de l'herbe dans les serres pour les semences de poireaux, mettre le tapis par terre pour éviter que l'herbe pousse dans les allées, les arceaux par-dessus les choux pour éviter qu'ils gèlent. Normalement, en janvier, je vais faire la taille des arbres. Je ne sais pas trop comment ça se fait, je ne l'ai jamais fait. Il faut recouper les branches pour qu'elles tombent comme il faut. On va faire une petite formation d'une semaine, avec les sécateurs à main ou hydrauliques. J'en ai jusqu'au mois de mars. En mars-avril, quand c'est en fleurs, ils les traitent et tout ce qui s'ensuit. Fin juin-début juillet, quand les pommes commencent à pousser, il faut enlever les plus petites, celles qui sont en paquet, en ne les laissant que par deux, ou trois selon les variétés, pour qu'il n'y ait plus qu'une cinquantaine de pommes sur le pommier. On les laisse en quiconque, pour qu'elles puissent grossir. Ensuite, la récolte se fait en septembre, jusqu'à fin novembre-début décembre. Mais c'est la dernière année, ensuite les patrons partiront à la retraite. On verra bien...

---

<sup>1</sup> Titre emploi simplifié agricole : contrat permettant d'alléger les déclarations sociales.

---

# UNE APPROCHE LITTÉRAIRE DE LA SOUFFRANCE AU TRAVAIL.

Thierry Beinstingel et les suicides à France Télécom

**Marc Loriol**

IDHES Paris 1

**D**epuis les années 2000, plusieurs romanciers se sont emparés du thème de la souffrance au travail. Certains salariés ont pris la plume pour exprimer, voire exorciser, leurs difficultés, leurs doutes ou leurs peines, produisant parfois des œuvres puissantes et novatrices. Ces expériences fictionnelles et littéraires apportent une compréhension originale de la souffrance au travail, complémentaire des recherches menées en sciences humaines et sociales. L'exemple de la souffrance et des suicides à France Télécom, sera développé à travers deux livres de Thierry Beinstingel (ancien cadre des PTT) : *Central* (2001) et *Retour aux mots sauvages*, (2010), que portera cet article. Le premier retrace la fermeture programmée d'un central téléphonique à Langres et le départ de son directeur vers la direction régionale. Après neuf ans au central, sommé de se reconvertir en interne ce directeur doit rendre compte de son travail et de ses compétences à l'aide d'un « glossaire » de 160 verbes écrits à l'infinitif. Son roman est alors écrit totalement avec des verbes à l'infinitif (ou au participe présent) pour illustrer et rendre compte de cette deshumanisation du travail généralisée au prétexte des évolutions technologiques qui rendent caduques les anciens savoir-faire techniques. Le second présente le parcours d'un technicien/câbleur de 50 ans et dont le métier a disparu qui se retrouve affecté dans un centre d'appel de l'entreprise et se trouve confronté à une vague de suicides. Ce récit suggestif montre bien comment le passage de l'activité technique concrète à une relation commerciale dépersonnalisée est tout à la fois pesant, incompréhensible et déréalisant.

Depuis les années 2000, plusieurs romanciers se sont emparés du thème de la souffrance au travail. Frédéric Saenen, un critique littéraire et écrivain belge, note ainsi que « la littérature du travail est aussi une littérature du stress, dont la lecture provoque malaise et tension » (Saenen, 2013, cité dans Beinstingel, 2017).

Souvent, l'histoire que proposent ces récits apparaît comme un écho des recherches psychologiques ou psychiatriques sur le sujet. Par exemple, Françoise Bourdin, dans *Face à la mer* (2016), propose une lecture psychanalytique du *burn-out* d'un libraire : quatrième garçon de la fratrie, sa mère l'a eu tardivement dans l'espoir d'avoir une fille. Déçue, elle n'aimera jamais son dernier fils. C'est pour attirer son attention et lui prouver sa valeur qu'il se lance jusqu'à l'épuisement dans les activités qu'il entreprend. C'est aussi le ressort psychologique qui est mobilisé pour expliquer le mal de dos du narrateur, comptable dans une agence d'architectes, de *Je vais mieux* (2013) de David Foenkinos.

MOTS-CLÉS

souffrance, suicide,  
ennui, mobilité forcée,  
métier, technicien,  
télécommunications

Pris d'un seul coup de douleurs intenses dans le bas du dos, il passe des radios puis un IRM qui révèlent l'absence de causes somatiques. Peu à peu, il en vient à considérer l'origine de ses problèmes comme étant psychologique. Il est l'objet de harcèlement de la part d'un jeune collègue pervers et ambitieux qui parvient, à force de manipulations, à devenir son supérieur. Le jour où ce collègue va trop loin dans l'humiliation, le paisible comptable explose et lui casse la figure. S'il perd son emploi, il commence à aller mieux. De même, *Les heures souterraines* de Delphine de Vigan (2009) retrace un cas de harcèlement dans un cadre proche des analyses de Marie-France Hirigoyen ; tandis que Leïla Slimani, avec *Chanson douce* (2016), relate un horrible infanticide commis, sur fond de domination sociale et de misère affective qui rappelle l'étude de la « psychopathologie des bonnes à tout faire » par le psychiatre Louis Le Guillant (1963).

Écrits par un salarié qui a connu les souffrances décrites, les deux romans étudiés dans cet article dépassent la simple illustration d'une théorie psychologique ; ils apportent également autre chose qu'un compte-rendu ethnographique. Romancier reconnu par la critique et la recherche littéraire, Thierry Beinstingel a travaillé à la Poste de 1978 à 1984, puis a rejoint en 1984 France Télécom, devenu Orange en 2013. Il y reste jusqu'en janvier 2017. Il est l'auteur de treize romans, dont cinq portent directement sur le travail. Parmi ces derniers, deux s'appuient plus particulièrement sur sa propre expérience professionnelle : *Central* (2000) et *Retour aux mots sauvages* (2010). De plus, il a soutenu récemment une thèse de littérature où il développe une analyse réflexive sur le rapport des écrivains aux mondes du travail (Beinstingel, 2017). Ensemble, ces deux romans et cette thèse apportent un éclairage original et fort sur le malaise et la vague de suicide à France Télécom (35 salariés se sont donné la mort en 2008 et 2009).

Beaucoup a été dit et écrit sur ce drame (du Roy, 2009 ; Diehl et Doublet, 2010). Un procès pour harcèlement moral, contre le dirigeant de l'époque et six de ses subordonnés est en cours. En cause, les stratégies délibérées du management pour mettre en insécurité les salariés et créer un climat anxigène afin de faire partir des agents ayant le statut de fonctionnaire. « En 2007, je ferai les départs d'une façon ou d'une autre, par la fenêtre ou par la porte », avait déclaré le PDG Didier Lombard en octobre 2006 (nombre de suicides se sont faits par défenestration). Les mobilités forcées, tant professionnelles que géographiques, visaient notamment à déstabiliser les salariés et à les amener, comme il était préconisé dans un document interne, à « faire le deuil de leur emploi ». Mais la fragilisation des salariés et des collectifs de travail avait, comme le rappelle *Central* (2000) le premier roman de Thierry Beinstingel, des sources plus profondes.

## — 1. CENTRAL (2000), LA DÉMATÉRIALISATION DU TRAVAIL ET LA PERTE DU MÉTIER

Ce roman, rédigé comme les ruminations insomniaques (durant les nuits du dimanche au lundi notamment) d'un cadre des PTT (puis de France télécom), retrace la fermeture programmée d'un central téléphonique à Langres et le départ de son directeur. Le style utilisé vient en appui du malaise ressenti par le narrateur : « Oui, dire malaise. Penser au lundi matin, le réveil, la course à venir, le trajet en voiture et le mal de dos toujours latent, sentir un ennui, la geôle du travail jusqu'au prochain week-end. » (p. 13)

Après neuf ans au central, sommé de se reconvertir en interne, ce directeur doit, pour se vendre, rendre compte de son travail et de ses compétences à l'aide d'un « glossaire » de 160 verbes écrits à l'infinitif. Le roman est alors écrit totalement avec des verbes à l'infinitif (ou au participe présent) pour illustrer et rendre compte de cette deshumanisation généralisée du travail au prétexte des évolutions technologiques qui rendraient caduques les anciens savoir-faire techniques. L'utilisation de verbes à

l'infinifé reflète le rêve managérial d'action et de profits infinis et traduit l'accablement des salariés (Beinstingel, 2017).

L'électronique, l'automatisation, l'informatisation, mais surtout le choix délibéré de recourir autant que possible à la sous-traitance, réduisent l'importance du travail des techniciens au central. Thierry Beinstingel décrit la fatigue paradoxale de n'avoir presque plus rien à faire, plus de fierté du travail réalisé :

« Avec la disparition du mastodonte, la fin des fers à souder toujours prêts dans un coin, des outils de précision capables de mesurer un écartement au dixième de millimètre. Obsolète aussi le rangement des milliers de condensateurs, résistances, rouleaux de fils de tous diamètres, de toutes couleurs, de toutes épaisseurs. Raccrochées les blouses de techniciens, portées fièrement comme des habits de grand prêtre devant les ignares et les réfractaires à la technique. La fin d'une noblesse. Redevenu roturiers et cherchant un intérêt nouveau dans un monde de paroles, résistant mais beaucoup succombant au leitmotiv « tous vers le commercial ». Eux, non préparés, habitués à ne causer qu'avec leurs collègues, à échanger des trucs d'électroniciens, se comprendre à demi-mot, habitués l'un à l'autre et là, obligés de convaincre un client-abonné ne connaissant rien aux mystères d'une communication, s'en foutant et voulant un téléphone et être obligé de lui vendre. Vendre ! L'hérésie, le mot banni ! ».

Le seul moment où le narrateur retrouve un peu de fierté, de sens à son travail, c'est lors de la préparation d'une exposition sur l'histoire des télécoms, occasion de ressortir les anciens équipements et de montrer au public les savoir-faire et la dextérité technique. Mais avec l'informatisation, c'est aussi la fin des archives et de la mémoire collective.

Pour l'auteur, le rappel des noms d'outils renvoie aux métiers, aux gestes techniques tandis que la langue du marketing est plus abstraite et idéologique ; l'automatisation des tâches a appauvri la gestuelle du travail. La différence entre un opérateur rivé à l'écran d'ordinateur et un comptable vérifiant un exercice de gestion sur un écran devient ténue (Beinstingel, 2017).

Tout ce qui faisait relation dans le travail est supprimé par les décideurs qui n'y voient que perte de temps :

« La salle de café, construite de bric et de broc, ne figurant pas comme telle sur le plan, combien de responsables souhaitant s'en débarrasser pour des motifs plus ou moins avoués : récupérer de l'espace, éviter cet arrêt perdu, pas de boulot pendant ce temps-là, repaire de tire-au-flanc, casser ces échanges échappant à l'autorité, le danger de se monter la tête, les cadres craignant des révolutions. Et pourtant, combien de problèmes résolus, d'engueulades bénéfiques au café du matin. » (p. 27)

Mais cet aspect humain et collectif est ignoré des décideurs qui pilotent l'entreprise à distance, par les chiffres :

« Comment eux, dans leurs bureaux, ayant programmé le retour du personnel vers la ville, comment savoir qu'ici, l'odeur du café, les mouvements étant synonymes de vie ? Elle, résistante, voulant rester dans cet endroit, argumentant de son utilité envers les agents partis la journée sur leurs dérangements, elle jouant ce rôle de secrétaire noté, recensé nulle part, accompli par gentillesse, mot exclu de la froideur administrative. » (p. 113)

Le virage commercial, la standardisation des *process* et des procédures, permet de transformer un travail complexe, singulier, difficile à évaluer pour un non-technicien, en des activités standardisées et mesurables. Les savoir-faire ne comptent plus, l'expérience est dévalorisée, les arrangements informels ignorés, seuls les résultats chiffrés existent :

« Dehors les cheveux gris et les fainéants maintenant, chacun pouvant être reconnu par l'atteinte de ses objectifs, planifiés d'une année sur l'autre. [...] Délaissé le service du personnel, devenu ressources humaines et ses éléments, les « agents », appellation injurieuse et policière transformée en appellation encore plus barbare, les MU (moyens utilisés), et là, tous devenus d'un instant à l'autre, des choses informes, obscures, incompréhensibles, deux lettres abrégées tout comme ET, de la chair d'extraterrestre pour nourrir le capital. » (p. 55-56)

Le narrateur est sommé d'adopter les nouvelles modes managériales. L'empathie avec ses subordonnés est dépassée. « Être venu au Central après la mode des relations humaines jusqu'au début des années quatre-vingts. Un prolongement tardif de 68. Psychologie. Parler. Se comprendre. Tolérer » (p. 100). Au nom d'une « qualité » abstraite, normalisée, l'humain est prié de s'effacer devant les procédures et les chiffres :

« Car la mode de la qualité venue avec les japonais. Le zéro défaut, tout vérifier. Tout analyser. Tout compter. Tout informatiser. En déduire des statistiques. Des lois. Des diagrammes. Parreto et Gauss encensés comme des prophètes. Aujourd'hui, la mode japonaise passée, trop tatillonne. Vouloir de l'action. Mais les statistiques restées, devenues règles du monde. Leur évidence assénée comme des vérités. Résumant la vie. » (p. 101)

L'écrivain, tout autant que le salarié, est meurtri par cette perversion et cette mise au pas des mots qui vise une mise au pas des hommes. Le contrôle par les chiffres comme les mots creux et incantatoires du management visent à changer la perception du monde au profit des actionnaires, à masquer les enjeux d'intérêts antagonistes :

« Les mots avouant notre cynisme, la banalité de la phraséologie économique, normal de dire les salaires du personnel représentent quarante pour cent des charges de l'Entreprise, nécessaire de prévoir un abaissement progressif de ce pourcentage par un moyen adapté. Derrière la phrase insipide, incolore, inodore, des hommes et des femmes jetés dehors, chacun se voilant la face pourvu que moi... Ne pas oser imaginer faire partie de la prochaine fournée. » (p. 103)

La révolte des salariés doit donc passer par une révolte des mots, pour redonner du sens au travail.

## — 2. RETOUR AUX MOTS SAUVAGES (2010) ET LA SOUFFRANCE D'UNE LANGUE DOMESTIQUÉE

Ce roman, publié dix ans plus tard, peut être lu comme une sorte de prolongement des analyses esquissées dans *Central*. Le personnage principal, appelé dans le livre « le nouveau », est un ancien technicien/câbleur de 50 ans dont le métier a disparu. Il travaille dans une entreprise de télécom non nommée et se retrouve affecté dans un centre d'appel. A son arrivée, il est confié à une collègue qui doit lui montrer le travail :

« Et dire que c'est son nouveau travail : devenir une Maryse avec une voix d'hôtesse. Il n'y arrivera jamais ; il sent à nouveau sa gorge se nouer comme cela lui est arrivé bien des fois depuis qu'on lui a dit que son boulot disparaissait. »

Un « ancien » qui a connu le même parcours et tente de tenir jusqu'à la retraite lui conseille de prendre de la distance, de se cacher derrière les mots standardisés et insignifiants :

« Ce qui compte ici, c'est de dire les mots qui sont écrits sur ton écran. Parler, parler au client, le noyer sous tes mots. C'est facile, c'est comme lire à voix haute. Ce que le client raconte,

tu n'y prêtes aucune attention. Ton seul but, c'est de lire ce qui est écrit sur l'écran. Si tu le comprends, tu es sauvé, tu peux penser à autre chose pendant que tu parles. » (p. 14)

Mais le passage de l'activité technique concrète à une relation commerciale dépersonnalisée lui pèse, est incompréhensible :

« Il avait perdu la faculté d'évaluer le temps, les distances. Les milliards de mouvements qu'il avait accomplis depuis le lycée professionnel avaient brutalement quitté sa mémoire. Son travail était devenu abstrait, réduit au simple déplacement d'une souris de plastique. Ce qui se passait dans les entrailles de la machine était inconnu, parfois incompréhensible. »

Cette perte de contrôle est d'autant plus forte qu'à la reconversion professionnelle imposée, s'ajoute l'obligation de respecter des scripts comportementaux, des phrases-types. Pour mieux faire ressortir le caractère artificiel, répétitif et absurde du protocole que doivent suivre les télévendeurs, le personnage principal imagine, lors d'un cauchemar, sa transposition dans une situation où les rapports humains ont gardé un peu d'authenticité :

- « - Boulangerie Au Bon Pain, bonjour, que puis-je pour votre service ?
- Bonjour, je suis client chez vous et j'aimerais une baguette et deux croissants.
- Nous allons regarder ça ensemble. Vous êtes bien monsieur/madame/mademoiselle X ? Vous habitez bien dans le quartier ?
- Oui, juste en haut de la rue.
- Donc, si j'ai bien compris, vous souhaitez acquérir une baguette et deux croissants.
- Oui, c'est cela.
- Désirez-vous profiter de notre pain à farine traditionnelle Optimum plus ?
- Oui, avec deux croissants, s'il vous plaît.
- Êtes-vous au courant de tous les avantages de notre farine Optimum plus ?
- Non, mais je viens surtout pour les croissants.
- C'est tout à fait possible, monsieur/madame/mademoiselle. Je regarde les conditions de vente et je calcule votre prix. [...] J'effectue le nécessaire immédiatement. Ai-je bien répondu à votre demande ? Désirez-vous autre chose ?
- Non, ce sera tout.
- La boulangerie Au Bon Pain vous remercie. Nous vous souhaitons, monsieur/madame/mademoiselle une excellente fin de journée. »

Ce travail irréel, dénué de sens, ce rôle fictif et anonyme dévolu aux salariés, finit par atteindre le psychisme des télévendeurs :

« Comment l'expliquer ? Que l'opérateur Éric a pété les plombs, usurpateur d'un faux prénom, tributaire de conversations enchaînées à la suite comme autant de mirages auditifs, spectateur d'écrans virtuels qui s'effacent au fur et à mesure sans possibilité de les retenir, tout un monde faux, approximatif, apocryphe. Que toute cette dissimulation, hypocrisie, duplicité est provoquée par ces séries de dialogues improbables et normés, soumis à l'aléatoire d'un logiciel qui décide pour vous des mots à dire. Est ainsi tronquée la perception d'une vraie vie. Un peu comme si la boulangère tendait un hologramme de baguette à une voix synthétique

dans une boutique qui n'existerait pas. Et que cela finit par vous taper sur le système à force de pas d'existence tangible, palpable, concrète, physique, matérielle, authentique, véritable, sûre, sincère, loyale, fidèle, convenable, apparente et manifeste. Dire tous ces adjectifs fait du bien. »

Pour retrouver un peu de sens à son travail, le nouveau sort de son rôle et prend sur lui de débloquent le dossier d'un client handicapé qui a vu son abonnement coupé par erreur. Il va même jusqu'à effectuer des travaux chez lui pour se sentir à nouveau utile dans un travail qui ne lui en laisse que peu d'occasions. Travailler de ses mains, aider les autres (et notamment une personne handicapée victime d'un dysfonctionnement bureaucratique) sauve momentanément le nouveau.

En dehors de cette parenthèse, la parole contrainte et fautive du télévendeur prend la place de la main qui agit, le travail perd de son sens. D'où le plaisir, vécu comme étrange mais symptomatique, que le personnage ressent après une discussion avec son garagiste lors d'une révision de sa voiture : « On parle moteur, pièce de rechange, technique. Et ça fait du bien de pouvoir discuter d'autre chose que de contrats ambigus, de tractations informatiques, de clients à la place de qui il faut se mettre. » (p. 223-24) Mais ce plaisir est gâché lorsque ce même garagiste, qui a un temps ranimé la complicité des gens de métiers, lâche une remarque sur les collègues en souffrance, les qualifiant de « feignants qui se plaignent d'aise » et que son client ne parvient pas à expliquer sa situation, ni à défendre ses collègues.

L'histoire racontée par Thierry Beinstingel se situe en effet au début d'une « vague de suicides » de salariés de l'entreprise. Pour la direction :

« Il n'y a pas de risques psychosociaux, il n'y a que des actes individuels définitifs. Les euphémismes actuels pour tenter d'expliquer comment on en arrive là éloignent une réalité pourtant simple : j'ai été heureux, j'ai goûté au bonheur, j'ai aimé, j'ai été quelqu'un. Le passé composé a fait place à un présent désagrégé, corrompu, définitivement gâté. » Pour la direction, pourtant, les choses sont sous contrôle : « Nos managers sont formés à la détection des signaux faibles, c'est-à-dire la détection des risques psychosociaux ; nous avons créé des espaces d'écoute et d'accompagnement. C'est la rhétorique habituelle du travail, arguments des uns et des autres, syndicat et direction » (p. 104)

La souffrance n'est plus l'expérience des salariés, mais un discours construit par d'autres :

« Les mots n'ont plus d'importance. Aucune importance le directeur qui parle taux de suicide et qui affirme que ce n'est pas pire qu'ailleurs, le ministère qui suppose que le climat social est finalement assez apaisé. Mensonges en songes ou vérités hantées par ce qui se dit, s'échange, s'accélère, forme une actualité reprise, ressassée, journalistes, spécialistes, personnes autorisées, psychologue, sociologue, homme de la rue, ménagère de moins de cinquante ans, minorités exclues, majorité incluse, citoyens avisés, provinciaux écartés, pékins moyens, la boule des mots s'agglomère, enfle, grenouille qui veut se faire aussi grosse que le bœuf, phrases éclatées, assassines, disséquées, reprises, comparées. » (p. 154-155)

Les salariés deviennent étrangers à leur propre malaise, d'autant qu'ils n'en parlent pas assez entre eux : « Il y a longtemps que l'information ne circule plus. On déménage les services tous les quatre matins. Les syndicats n'arrivent plus à suivre, c'est voulu, on nous isole » (115-116), constate un collègue. Difficile dans ces conditions de se réapproprier les mots de son propre malheur ; plus encore d'agir pour y faire face ensemble.

« Au vingt et unième suicide, tout de même, c'est l'emballement. Ça s'est passé dans les derniers jours d'août, quelqu'un à qui la boîte avait demandé d'améliorer son comportement » (p. 135). La violence de la situation brise un peu le mur rhétorique, la langue de bois :

« Retour brutal aux mots sauvages : se défenestrer. Le verbe, l'action, l'infinitif, le définitif, le mélange d'une terrible grammaire. D'abord l'élan du pronom avant le verbe, pronom réfléchi, réflexif, adressé à soi-même, se mordant la queue. [...] Derrière : les cris, la vague agitation, un hurlement que le souffle du vent atténue. Enfin le silence. Se défenestrer devant ses collègues. Pronom irréflecti, prénom annihilé pour qui les mots ont disparu, reste le « devant ses collègues » marqués à tout jamais « devant ». Comment vivre à nouveau ensemble, celui qui a vu hurler son voisin de bureau, celle qui a vu son responsable se précipiter trop tard et sa main qui se referme, crispée sur le vide ? »

La direction tente toutefois de reprendre la main en lançant une enquête menée par des experts. « Maintenant, c'est initiative sur initiative pour ne plus être débordé par les médias. Cette investigation fait partie des premières mesures. Confiée à un cabinet d'audit spécialisé, elle a pour but de mesurer les conditions de travail et de révéler la souffrance si elle existe » (p. 231). Mais une situation de crise et de souffrance ne se prête pas à une étude sereine :

« Le questionnaire ne fait pas l'unanimité. Certains pensent qu'il faut répondre au pire si l'on veut que les choses changent. D'autres, comme le nouveau, estiment qu'il n'aborde pas tous les aspects. Il aurait aimé qu'on lui demande plus clairement pourquoi son ancien métier lui paraissait plus intéressant. Quelles sont les relations qu'il a avec d'autres groupes de travail. »

Surtout, cette forme d'investigation ne peut saisir la dimension humaine des problèmes :

« Est absent tout ce qui forme le bruit de fond du travail, les conversations de cantine, les discussions de couloir, les anciens collègues que l'on croise au supermarché, les questions rituelles, les « ça va ? », les soupirs en guise de réponse, les mimiques, tout ce qui n'est pas exprimé mais qui demeure tellement éloquent et qui remplace les inévitables manques que toute organisation ne peut pas régenter. Négliger cela, c'est taire la vacuité, la peur, le désœuvrement, toute cette élongation du temps. » (p. 232)

Autre initiative de la direction, organiser des réunions pour recréer du dialogue après la vague de suicides. Pourtant avant, « on a toujours parlé », mais depuis longtemps, « on ne disait plus rien en réunion d'équipe ». Le nouveau compare sa situation avec celle qu'il avait connue en tant que technicien :

« On me faisait confiance, je participais aux réunions de chantier, je chiffrais les devis et je mettais un point d'honneur à respecter les délais. De nos jours, le travail est tellement morcelé et distendu que tu ne sais même pas si au bout du compte le client aura satisfaction. »

Les discussions spontanées sur le travail, rendues malaisées par la peur et la fragilisation des collectifs, sont donc remplacées par des réunions organisées de façon formelle et hiérarchique :

« Tout de suite, on trouve que ce n'est pas normal : les cadres (l'entreprise les nomme « les managers ») se réunissent entre eux, de même que le menu fretin des exécutants (habilement baptisés « collaborateurs » comme pendant l'Occupation) est rassemblé par paquets. On ne mélange pas les torchons et les serviettes, s'offusque Maryse. Les rencontres sont organisées par service, on côtoie ses propres collègues qui savent déjà tout ce que vous pensez. Le type qui anime (un cadre qu'on ne connaît pas) insiste : Allez, lâchez-vous !

Le but est de faire remonter ce que vous allez dire. « Faire remonter » : combien de fois avons-nous entendu cette expression ? Faire remonter : toute une digestion directoriale, relents de bile dans la bouche avant que redescendent ordres, contrordres, informations importantes, suggestions pressantes, vérités évidentes, invention du fil à couper le beurre, un goût de ficelle grosse comme une couleuvre à avaler, la régurgitation d'une sorte de monstre, une substance vivante qui vous intègre toujours, vous désintègre parfois. »

Le vocabulaire trahit l'impossibilité de la direction de sortir des cadres hiérarchiques, de reconstruire une véritable participation. « Il faut remettre de l'humain dans les rouages ». Image qui réduit les relations à de simples lubrifiants et ne rend pas compte de l'importance des échanges, du débat, de la confiance. Les personnes réelles, avec leur histoire, leur caractère, sont absentes de ces discours. L'organisation du travail et la gestion du stress les rendent anonymes, abstraites. Les individus concrets sont oubliés, effacés par des salariés génériques. Cela est encore plus évident avec les salariés qui se sont suicidés ou sont morts prématurément (crise cardiaque ou autre).

L'entreprise actuelle ne veut plus se souvenir, commémorer ses salariés, comme elle le faisait par le passé, à l'instar de cette plaque de marbre qui nommait une salle de réunion d'après le nom d'un technicien mort à trente ans en déplacement professionnel. Quand elle est retirée, la plaque est remise au fils du défunt, alors stagiaire dans l'entreprise :

« Le jeune, bras ballants, impuissant, n'ayant jamais connu son père qu'à travers un marbre de cimetière, voilà qu'on lui demandait de l'enterrer à nouveau, de le faire disparaître hors de notre vie, d'effacer cette trace à notre place. Nous, on ne sait plus quoi en faire, on ne sait plus s'encombrer de rien, pas prévu dans la grande modernité du monde de garder quelques vieilles empruntes, stigmates de ceux qui en leur temps, avaient su se sacrifier pour... Pour quoi déjà ? On avait oublié. Il fallait effacer jusqu'à leur nom. » (p. 124-125)

Pour pallier cet oubli, le « nouveau » entreprend alors de rédiger, pour lui-même, pour ne pas oublier, une liste des prénoms de ces collègues disparus ; nouvelle activité qui lui permet de tenir dans un contexte difficile. Redonner un nom, une réalité, aux gens et aux choses étant vécu comme une urgence.

## CONCLUSION

### Le choc des situations et le poids des mots

Au-delà de la description sur la longue durée des transformations du travail et de son organisation dans une entreprise de télécommunication, c'est le travail sur la langue, l'usage des mots, qui font la force et l'originalité de ces deux romans (d'où les longues et nombreuses citations). C'est pourquoi Thierry Beinstingel ne nomme pas l'entreprise bien qu'elle soit reconnaissable ; que le personnage principal est appelé « le nouveau » ; que Central suit, à l'instar de ce qui avait été préconisé par Georges Perec et l'Oulipo, une contrainte rédactionnelle forte. Nous sommes dans la fiction, même si cette fiction vise à dire le réel d'une expérience d'une manière différente de l'enquête scientifique.

L'écriture n'a que la matière des mots pour se sortir des mots, c'est-à-dire du carcan de la langue, laquelle, tout en faisant l'humanité des humains, fait aussi leur prison ; on ne s'échappe pas de la langue (Beinstingel, 2017). Puisque la souffrance décrite est largement une question de mots rendus artificiels par l'organisation, de langage instrumentalisé et déshumanisé, de noms de personnes ou de choses qui ne font plus sens, de petites phrases qui blessent et tuent, il est nécessaire d'en offrir une lecture littéraire qui permette un autre discours et à travers lui une réappropriation des expériences sensibles.

La sociologie du roman a souvent présenté la littérature comme un « reflet » du réel, mais le romancier est aussi celui qui peut participer à la construction du réel par les images qu'il insuffle, les significations et les idées qu'il personnifie et concrétise à travers les personnages et les situations mises en mots, les expériences qu'il partage (Loriol, 2019). La littérature peut ainsi avoir une fonction sociale et politique en luttant contre un monde qui fait disparaître le travail derrière la rentabilité, contre une novlangue managériale qui déshumanise, désocialise et décontextualise les activités productives ainsi que les femmes et les hommes qui y mettent en jeu leur créativité, leur identité et leur empathie. Plus modestement, l'écriture (et la lecture) peuvent servir d'exutoire, de partages des émotions, de construction d'un sens aux situations difficiles que ne soit pas imposé par le management ou les experts. Cela suppose à la fois une connaissance des milieux de travail (qu'elle soit personnelle ou acquise au contact des travailleurs) et une invention stylistique et créative.

Par différents procédés proprement littéraires, le roman permet d'aborder de façon particulière les situations sociales : omniscience narrative (pouvoir connaître les pensées intimes du personnage en plus de ses actes), voire poly-omniscience (quand l'auteur nous permet de rentrer dans la tête de plusieurs personnages en même temps ou successivement), métaphore, métonymie, typification, clichés, allitération, contraintes stylistiques signifiantes, etc. Tout en s'éloignant d'une description plate des situations sociales, cela permet d'en souligner le sens, l'intelligibilité, la particularité, la beauté ou l'étrangeté... De cette façon, la lecture de romans ou de poèmes est un moyen de développer l'imagination sociologique (Mills, 1997), c'est-à-dire de replacer des situations particulières, des émotions personnelles, des expériences sensibles dans les contextes plus larges forgés par les interactions et les institutions sociales.

---

## Bibliographie

- Beinstingel, T. (2017)**, *La représentation du travail dans les récits français depuis la fin des Trente Glorieuses*, thèse de doctorat sous la dir. d'Hervé Bismuth et Jacques Poirier, Université de Bourgogne-Franche-Comté.
- Diehl, B. et Doublet, G. (2010)**, *Orange, le déchirement. France Télécom ou La dérive du management*, Gallimard.
- Du Roy, I. (2009)**, *Orange Stressé. Le management par le stress à France Télécom*, La découverte.
- Le Guillant, L. (1963)**, « Incidences psychopathologiques de la condition de «bonne à tout faire» », in *L'Évolution psychiatrique*, 28 (1), p. 3-64.
- Loriol, M. (2019)**, « Le réel à l'épreuve de l'écriture », in *Les Mondes du Travail*, 9, p. 13-28.
- Mills, C.W. (1997[1959])**, *L'imagination sociologique*, La Découverte.

# COURSIER À VÉLO DE L'UBERISATION :

une profession qui souffre en silence

Élisabeth Leblanc<sup>1</sup>, Bruno Cuveillier<sup>2</sup> et Sabrina Rouat<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université Lyon 2, Institut de Psychologie, département Psychologie sociale et du travail

<sup>2</sup> Université Lyon 2, Institut de Psychologie. Laboratoire GRePS

**L**es coursiers à vélo arpentent les rues de jour, de nuit, par tous les temps. Ils roulent vite, très vite, à contresens parfois et semblent ne jamais s'arrêter. Et quand on les voit immobiles, c'est les yeux rivés sur leur *smartphone* en attendant un *shift* (plage réservée au temps de livraison). Pour eux le temps doit être rentable. Nous avons effectué des observations puis des entretiens sous forme de récit de vie pour mieux poser les jalons d'une recherche ouvrant sur la connaissance d'une identité professionnelle, d'un métier. Nous présentons dans une première partie l'appui théorique dans lequel s'inscrit notre étude puis nos choix méthodologiques. Nous posons ensuite le contexte de l'uberisation et les conditions dans lesquelles s'est déroulée notre étude. Puis nous laissons les coursiers s'exprimer par thématiques issues de notre analyse. Nous discutons enfin le métier de coursier dans ce contexte et présentons notre conclusion.

## 1. FAIRE VOIR ET RACONTER LE TRAVAIL

### 1.1 Choix méthodologique

Aborder l'identité professionnelle des coursiers nous a guidés vers une méthode d'enquête de terrain. Nos choix théoriques nous inscrivent dans le mouvement interactionniste initiateur en partie de l'ethnométhodologie reliant ainsi sociologie et ethnologie. Cette approche holistico-inductive permet de saisir des situations sociales et individuelles dans leurs réalités ainsi que les pratiques qui en découlent (Chauvin & Jounin, 2012). L'analyse attentive des discours nous fait comprendre le sens que les individus donnent à leurs propres comportements et à leurs situations de travail. Les processus psychosociaux individuels et collectifs se construisent dans des trajectoires de vie façonnées elles-mêmes par des projections de soi. Puis, dans l'objectif de faire émerger les caractéristiques de « métier » de coursier, nous mettons en évidence des thématiques récurrentes à partir des entretiens. Ces thématiques forgent un profil professionnel inédit.

### 1.2 L'influence du contexte

Le contexte économique et organisationnel des coursiers de l'uberisation est particulier. C'est comme si nous avons affaire à un nouveau métier impliquant de nouvelles normes, de nouveaux codes liés en particulier aux modes de gestion des entreprises, à l'environnement urbain où s'exerce cette

#### MOTS-CLÉS

coursier à vélo, uberisation, identité professionnelle, métier, récits de vie, données contextualisées.

profession et aux nouvelles technologies. Le terme uberisation résume l'ensemble de ce nouveau contexte de travail. Ces coursiers sont obligatoirement autoentrepreneurs<sup>1</sup>, donc non-salariés, ce qui implique une autonomie totale : « Je travaille à mon compte en partenariat avec des sociétés qu'on appelle des foodtech », nous dit un coursier. Ils ont en charge leur équipement, leur sécurité, leur santé, leur gestion – évitant ainsi aux « donneurs d'ordres » les responsabilités liées au contrat de travail – et sont piégés par une situation de salariat déguisé (Martin, 2018). La plateforme numérique distribue les tâches aux coursiers, à coup de *clics*.

Au cours de notre enquête d'octobre 2017 à avril 2018, nous avons réussi à donner rendez-vous à 8 coursiers dans un lieu neutre et calme. Nous avons collecté et enregistré leurs récits de vie sur la thématique de leur travail avec ceux qui ont accepté de nous donner une à deux heures de leur temps précieux. Le bilan de cette première opération a mis en évidence que 7 d'entre eux dépendent de la même plateforme de livraison et sont rémunérés sur les mêmes bases (à l'heure et à la course), ce qui les a rendus plus enclin à accepter un entretien : « Avec Foodora, on est payé à l'heure ; même si tu bosses pas, t'es au moins payé une heure de base... ». Le 8<sup>e</sup> coursier travaille pour une autre plateforme. Sa rémunération se fait seulement à la course : « Moi j'ai rien, j'gagne pas d'argent si j'fais pas la course ! ». C'est le seul dans ces conditions qui a bien voulu se déplacer. Pour les autres : « J'peux pas, j'ai pas l'temps ! ».

Afin d'obtenir le témoignage de coursiers qui n'avaient pas le temps, nous sommes allés à leur rencontre. Nous les avons interrogés devant les restaurants, le seul moment où ils attendent la préparation de la commande, entre quinze et trente minutes, durée variable de nos 5 entretiens exploratoires supplémentaires. Ce temps est perdu pour eux de toutes façons : « On attend jusqu'à 45 minutes des fois, c'est le temps d'une course, on perd de l'argent », nous rapporte l'un d'eux. Les récits suivants viennent principalement des 8 premiers entretiens (voir tableau) puis des 5 autres en fonction la pertinence de la thématique évoquée.

### Données socio-biographiques de notre population

Prénom	Sexe	Age	Durée activité	Cumul Coursier +	Difficultés en français*	Volume d'activité par semaine**	Plateforme
1/ Cathy	F	22	1 an	Babysitting	Anglaise	40h	Foodora
2/ Joan	F	25	2 ans	-		Entre 35 et 40h	Foodora
3/ Sofia	F	34	6 mois	Agent d'hôtel	Kabyle	Mi-temps + soirs + we	Foodora
4/ Jef	M	35	2 ans	-		50 h à vélo	Foodora
5/ Gil	M	23	+ d'1 an	Étudiant		Études + soirs et we	Foodora
6/ Rémy	M	19	1 an et demi	-		Entre 35 et 40h	Foodora
7/ Alex	M	20	3 mois	-		40h	Foodora
8/ Brahim	M	34	6 mois	Gardien immeuble	Kabyle	35h + soirs et we	Deliveroo
9/ Issa	M	35	8 mois	Responsable magasin		35h + soirs et we	Ubereat Deliveroo
10/ Ali	M	36	2 mois	Maçon	Marocain	35h + soirs et we	Deliveroo
11/ Omar	M	35	6 mois	-	Égyptien	40h	Deliveroo
12/ Sékou	M	18	-	Lycéen		Soirs et we	Ubereat
13/ Aldo	M	19	-	Formation pro.		Matins/ Soirs/ we	Ubereat

\* Ces coursiers ont précisé leurs difficultés à s'exprimer en français, tout en revendiquant leur origine.

\*\* Le volume d'heures est variable. Les soirs on peut compter entre 6 et 7 heures de travail maximum ; les week-ends jusqu'à 18 heures de travail. Certains, en cumul d'emplois, peuvent atteindre 70 heures de travail par semaine. Le maximum du coursier sur le vélo est de 50 heures par semaine. Tous travaillent tous les jours de la semaine.

## — 2. L'IDENTITÉ DES COURSIERS À VÉLO DE L'UBERISATION

### 2.1 Qui sont-ils ?

Ils sont jeunes et sportifs voire très entraînés pour 3 d'entre eux. Ils trouvent principalement du sens à gagner de l'argent en faisant du sport, précisément du vélo, et à mettre en cohérence ce travail et leurs valeurs. Une façon de joindre l'utile à l'agréable :

« J'ai 19 ans et moi je suis passionné de vélo depuis 8 ans ; c'est écolo ; je cherchais une occasion de faire du vélo parce que j'aime beaucoup rouler mais je déteste rouler pour rien ; ça permettait aussi de faire un peu de sport tout en étant payé ; j'ai vu un mec faire ça dans la rue et j'me suis dit... c'est assez amusant, donc heu, voilà j'ai juste tenté comme ça, ça m'a plutôt plu ».

Un seul nous avoue que s'il avait le permis, il travaillerait en scooter. Les femmes, très peu nombreuses à exercer (3 sur 13 n'est pas un ratio représentatif), construisent également un discours mettant en lien travail et activité sportive à partir des rapports sociaux sexués :

« C'est pas tellement valorisé socialement de faire beaucoup de sport en tant que femme ; physiquement t'es plus bas que les autres, t'es plus bas que le coursier, si en plus tu fais 3-4 heures par soir, tu vas avoir les courbatures qui commencent qui vont être sévères, tu vas avoir tous les mecs à côté qui vont faire une meilleure « perf » que toi, qui vont être mieux le lendemain, qui vont progresser plus vite, parce que eux ils ont la testostérone toi non, la grosse triche, donc t'as intérêt d'avoir confiance en toi ».

L'une d'entre elles l'explique de cette façon et précise : « N'importe qui, qui aime le vélo » peut exercer ce métier.

### 2.2 Un travail motivant et possible mais peu valorisé

Ils choisissent de faire ce travail parce qu'ils le peuvent, malgré le ressenti d'une situation marginale : « Je ne veux pas être broyé par le système ». Ils soulignent l'absence de besoin d'avoir fait des études pour exercer : « Une fois que t'as 3 mots de vocabulaire à savoir sur la commande, sur se repérer, ça suffit » ou de bien savoir parler le français : « Je parle pas bien la langue mais je peux quand même travailler ». 5 sur 13 sont étrangers et souhaitent parfaire leur apprentissage du français tout en ayant la possibilité d'être payés « légalement », précisent-ils.

La facilité d'accès que leur permet le système d'uberisation compte également dans leur choix : « Ils prennent tout le monde ; y en a qui ont acheté un vélo la veille, et qu'ont jamais roulé en ville ». L'originalité du métier est également évoquée : « Tout simplement parce que l'idée d'être rémunéré pour faire du vélo en dehors d'être cycliste professionnel, y a pas un grand secteur, donc celui-là me plaisait beaucoup ». Ils peuvent aussi cumuler leurs besoins : « Ça permet aussi de faire un peu de sport (ou vélo) tout en étant payé, ça fait pas mal de choses à la fois ». La possibilité de cumuler les emplois joue également : « Coursier et agent polyvalent dans un hôtel... oui aussi salariée ; je fais mes études et coursier ; je suis responsable de magasin la semaine ». Tous dépassent des limites dans leur organisation de travail : « Je peux dépasser le nombre d'heures légal ; je fais plus de 50 heures par semaine ; moi je me suis mis direct au max d'activité... donc je fais 7 heures par jour et tous les jours 7 jours sur 7... j'prends pas de repos, je fais strictement rien d'autre que ça quoi », ce qui affecte leur vie sociale.

Leur motivation principale est surtout de gagner de l'argent, « me payer le permis ; financer mes études » pour vivre décemment : « Mais je fais ça juste pour arrondir les fins de mois, nourrir ma famille... ben parce que normalement je suis maçon », pour « faire le tour du monde » ou « me payer des vacances », pour gagner le plus possible et « mettre énormément d'argent de côté », ce que précisent les deux plus performants. Ils disent aimer ce qu'apporte cette activité, même si elle reste éphémère. Ils ne feront pas ce travail très longtemps : « C'est pas faisable à long terme hein, mais ça vaut le coup de sacrifier un an pour en bénéficier pendant plus longtemps derrière quoi ! ». Ceux que nous avons rencontrés pratiquent cette activité depuis deux ans au maximum. Elle répond pour chacun à autre chose que la profession en elle-même : « On fait ça pour accéder à un projet autre, plus grand ».

Ils revendiquent le nom de « coursier à vélo professionnel, enfin je l'estime en tout cas » et refusent « livreur » qu'ils associent presque tous au salariat ou à ceux qui utilisent un scooter, stratégie identitaire de valorisation de leur groupe d'appartenance. Ce qui compte pour eux, c'est de travailler en extérieur : « C'est simple, je suis dehors, je prends l'air, je fais du sport, je ne suis pas enfermé dans un bureau ». Très peu choisissent ce métier pour l'ensemble de ce qu'il est, c'est-à-dire le service de courses et le vélo : « Ouais, j'ai fait la commande, je la livre et je me barre » et « amener un truc d'un point A à un point B, c'est assez simple et sans qualification ». Mais ils reconnaissent pour quelques-uns effectuer un travail de service : « Donc on est au service du client, vous voyez ? » et disent devoir être polis, respectueux et consciencieux malgré leur ressenti et semblent souffrir d'un manque de reconnaissance :

« On est un peu considérés comme une sous-catégorie et j'aime pas trop ça (...) ben auprès de tout le monde en général, la plupart des clients nous ouvrent, c'est merci au-revoir et claquent la porte au nez, j'suis un être humain, hein ! J'aurais pu au moins avoir le droit à un sourire, j'sais pas moi, j't'en fais un », « on passe pour des branleurs ».

### **2.3 Travailler c'est engager son corps, entre performance et responsabilités**

Ils savent qu'ils ont besoin de qualités personnelles physiques pour exercer ce métier et d'être en bonne santé : « C'est-à-dire, je peux l'faire, je suis en bonne santé, tant que j'ai la force, parce qu'en faisant le vélo 15 à 20 kilos tous les jours en plus du travail en fait, ça demande beaucoup d'efforts ; au début, j'ai eu mal aux cuisses, parce que j'ai commencé en faisant du vélo 6 ou 7 heures par jour, tous les jours ».

Puis ils s'habituent et certains adaptent leur façon de vivre sur leur activité : « J'prends pas de repos, alors pour pas accumuler de stress je fais une sieste tous les jours entre 16 et 17 ; tous les jours j'ai le même emploi du temps ».

Ils ont conscience que leur corps est éprouvé :

« Je suis jeune mais j'ai des douleurs sciatiques, ça tire sur la carcasse ; au début j'avais beaucoup de douleurs au bas du dos, à cause du sac qui appuie ; j'ai des douleurs aux genoux, mais c'est quand ma selle descend subitement parce que je suis trop lourd. Je le sens tout de suite. Ben du coup, je m'arrête et je la remets voilà ».

L'engagement dans l'activité peut prendre des formes plus addictives comme ils le rapportent pour la plupart : « Je travaille entre 45 et 50 heures par semaine sinon je suis chez moi à rien faire, alors je préfère rouler ». Ils doivent donc « se gérer » pour être à l'aise, ne pas avoir mal au dos, ne pas

perdre d'énergie, gérer leur fatigue. Leur physique compte dans leur calcul de rentabilité, mais ils cherchent le plus souvent à renforcer et pousser leur corps pour le rendre plus performant : « Lui, c'est le meilleur coursier, c'est vraiment le meilleur, on le sait pur et durement ; parce qu'il fait 80 kilomètres par jour, c'est un vrai sportif et on l'admire pour ça ». Certains poussent les limites de leur corps jusqu'à l'épuisement : « Quand il pleut, c'est la nuit, t'as fait des kilomètres c'est la fin de la journée, t'es plus dans ton état normal, tu sens plus rien, tu files, c'est tout ».

Fiers de leurs performances, ils les comparent : « Les autres, ils feront une commande et demie par heure là où j'en fais trois, quatre », parce que ça compte pour gagner plus d'argent. Ils ne sont pas dupes de leur situation et des conditions de travail contraignantes, constamment sous l'épée de Damoclès de la productivité :

« En termes de fatigue, de stress, d'endurance, de danger, enfin y a beaucoup de sujets, c'est à nous de le gérer, de faire en sorte que ça se passe bien ; plus tu fais de courses, plus tu gagnes ; avec le rythme de vie qu'j'ai, j'peux rien faire de plus ».

Pour eux, le « chronomètre » est essentiel et en rapport direct avec ce qu'ils gagnent. Les outils numériques, « leurs smartphones » sont obligatoires pour exercer leur travail et les incitent à un comptage obsessionnel. Les « applis » sur mobile sont là pour accélérer cadences et rationalisation. Ils comptent tout :

« C'est un nombre de prises d'informations par seconde qui est incroyable ; j'en suis à ma 10 000<sup>ième</sup> commande là bientôt ; je travaille 7 jours sur 7 ; sur 1 mois je fais 500 courses, 50 heures par semaine ».

Pour être rentables, les coursiers sont comme des machines non seulement à calculer, mais à circuler : « Je grille en moyenne 4 à 5 feux rouges par kilomètre », « ça fait 400 feux rouges par jour de grillés ; ouais j'ai bien compté, si je grille pas les feux, je perds 300 euros par mois, c'est trop ». Ils transgressent le code de la route qui devient un frein à la réalisation de leurs objectifs pour préserver leur corps et pour gagner plus :

« Je gère ma sécurité, en faisant mon propre code de la route ; et quand je vois que c'est safe pour moi j'y vais ; je m'adapte, c'est beaucoup moins fatiguant de continuer sur sa lancée que de s'arrêter à chaque feu ; c'est moins dangereux ».

Ils ne s'épargnent pas mais se sentent totalement libres de leur choix. Ils sont eux-mêmes la variable d'ajustement de leurs gains, d'où le risque de compulsion au travail qui rappelle l'addiction au jeu vidéo où l'on compte ses points sur son *smartphone*. Leur rapport aux objets connectés dans leur travail est un élément constitutif de leur identité.

Le travail est dangereux, usant et très fatigant à cause des dangers de la route, des intempéries :

« C'est glissant, c'est dangereux, c'est pas agréable ; y a eu de la grêle, on s'est tous planqués, euh, mais voilà, on a le cul trempé, on est trempé de la tête aux pieds euh. C'est désagréable au possible ; là on est encore plus crispé, la route est dégueulasse ; et pis les voitures c'est pas ça, en plus le pire, c'est qu'avec les phares ça reflète et du coup on voit rien ; donc quand il pleut je fais doublement attention et je vais surtout beaucoup moins vite ; les distances de freinage sont doublées, donc j'm'adapte... euh et les automobilistes font beaucoup plus de conneries parce qu'ils gèrent mal ces conditions, la buée des voitures, les dérapages ».

Ils s'adaptent et évoquent leur solitude en cas de problème matériel ou d'accident : « Une crevaison ou une chaîne qui casse ou n'importe quoi en plein *shift*, t'es seul... j'ai dû pousser mon vélo à pied pour aller au bout de la livraison ; ouais, ben j'en ai eu deux (accidents) et y a vraiment personne... t'es dans le flou total quoi... et en plus t'es pas payé, vu que tu peux pas travailler », et sont livrés à eux-mêmes : « Donc j'ai tapé dans la moto et je me suis renversée de l'autre côté et donc je me suis fêlé l'os, ça douille, ben j'ai dû arrêter de travailler pendant plus de deux semaines ». Leur statut les rend responsables : « T'auras peut-être quelque chose si tu meurs » ; « sauf qu'on n'a pas la sécurité de si je suis malade ou si je me prends une voiture qu'est-ce qui se passe ? Personne vient voir si ça va bien, on te demande de rendre ta commande même... » et « qui va me payer mes congés ? ».

Ce qu'ils disent alors, c'est « vivre au jour le jour ».

## 2.4 Ruses et transformation du travail

Rares sont les contacts humains avec la plateforme. C'est un robot qui appelle les coursiers sous forme de « spams » :

« La sonnerie que l'on se tape à chaque fois... très énervant ; on reçoit tout le temps un message 29 minutes avant nous disant que nous allons bientôt pouvoir nous connecter et devoir commencer. Ensuite on s'est fait appeler par un putain de « bot<sup>2</sup> » qu'on soit connecté ou non à partir de l'heure précise du début... et c'est un « bot » qui dit euh, hello machin ton *shift* a démarré et puis y raccroche ; ce qui est très énervant d'ailleurs qu'y raccroche, même si c'est un robot c'est jamais agréable de se faire raccrocher au nez ; c'est un peu en mode : va chercher et débrouille-toi ».

Le *shift* démarre, direction le restaurant. « On ne peut pas refuser une commande au-delà de deux fois ; du coup tu ne sais pas l'adresse du client, pour ne pas avoir à refuser à cause du trajet ». Puis ils attendent que la commande soit prête devant ou dans le restaurant : « Y a des restaus qui ne veulent pas qu'on attende dedans, même quand il pleut ». Démarre alors la course-contre-la-montre jusqu'à destination :

« Avant le *dispatch* (celui qui répartit les commandes) était manuel, donc euh, y connaissait tes vitesses, y connaissait tes capacités, donc euh ça allait vite. C'était tranquille et au fur et à mesure ils ont tout automatisé ». Ben Google maps, c'est pas fait pour le vélo et on est vélo ; et maintenant tu te retrouves en face d'une machine qui ne connaît pas Lyon, aucune idée qui y a deux vieilles collines et tout, qui te dit : c'est juste à côté... ouais, mais un moment tu as ouais 50 mètres, mais entre-temps tu t'es pris 70 mètres de dénivelé, heu, ça n'a pas de sens ».

La majorité (12 sur 13) dont le vélo a été volé au moins une fois, l'attache systématiquement : « Même si je fais trois mètres devant les restaurants » ou mieux encore « celui-là, c'est un vélo d'haute qualité, j'peux l monter dans les étages... je ne m'en sépare jamais » et pour certains : « J'roule avec un vélo bas de gamme, c'est plus dur mais au moins si on me le vole, j'm'en fous ». Ils expliquent aussi que d'autres « trichent » parce qu'ils « ne payent pas leurs charges ; volent les commandes des clients ; prennent des vélos électriques pour aller plus vite » et ne sont pas contrôlés, ce que nos coursiers revendiquent parce que pour eux, « ce n'est pas professionnel ». Ces ruses sont des composantes de l'identité au travail des coursiers, l'indice d'une compétence, la cause d'une reconnaissance, d'un retour sur investissement.

Ils créent une intelligence au travail et ils trouvent des « combines » pour « ne pas galérer ; et si la commande est cassée, c'est pas ton problème, à la fin, c'est pas vraiment ton problème, tu peux toujours dire que c'est le client ou le restau ou n'importe quoi » même si « on en va pas faire une mauvaise image à la boîte », parce qu'ils reçoivent « une note, tout le monde reçoit une note ». Ils parviennent à échapper aux systèmes de surveillance et de domination conçus par les plateformes et à transformer le travail réel : « J'ai trafiqué mon GPS, comme ça ils pensent que je suis ailleurs, y me foutent la paix ; on le fait tous ». Refuser d'être pisté, d'être localisé passe par l'expérience et le partage d'informations, même si cela reste limité, ils créent leur système de régulation.

## DISCUSSION

Pouvons-nous parler de métier de coursier selon l'éclairage des quatre dimensions de Clot (2008, p. 249 et suivantes) dans le contexte de l'uberisation ?

La dimension impersonnelle se dessine dans les prescriptions des tâches données, dans notre cas par les plateformes. Le prescrit fixe les attendus de l'organisation du travail et remet en cause de fait le statut d'autoentrepreneur, ce que semble confirmer la cour de cassation qui depuis novembre 2018 considère que les coursiers à vélo sont des salariés comme les autres (Israël, 2018). Cette dimension est la base sur laquelle se construit la dimension interpersonnelle, celle des régulations collectives qui font face à la réalité du travail et permettent que les aides, soutiens, coopérations s'organisent (Caroly, 2002). Cette dimension des interactions sociales, d'adaptation au réel des situations de travail, est très peu présente chez nos coursiers. Les moments d'échange où ils comparent principalement leurs performances, s'observent essentiellement dans les temps d'attente des commandes. Ces temps trop courts ne permettent pas de développer l'expression de la reconnaissance qui relève de la délibération collective sur le travail (Molinier, 2006).

Le métier se fait toujours pour et avec les autres, qu'ils soient ou non présents (Miossec & Clot, 2011) et crée la « mémoire collective des manières d'agir, de dire, de penser et de ressentir qui lie entre eux ceux qui font le même métier » (Miossec & Clot, 2011, p. 203). Cette dimension transpersonnelle ou genre professionnel, n'est pas du tout présente chez nos coursiers. L'exercice de cette activité ne s'installe pas dans le temps, ni ne se transmet. Enfin le style individuel ou dimension personnelle est la seule fortement marquée dans ce contexte très particulier. Chacun tente individuellement de se frayer un chemin dans la réalisation propre de son activité.

## CONCLUSION

On est bien loin de ce qu'on entend par *métier* en psychologie du travail. Nous pouvons parler ici de l'activité d'une collection d'individus – ils sont tous mis en concurrence dans le système *Uber* – qui rappelle des systèmes anciens comme le mouvement stakhanoviste, puis le taylorisme où se mêlent en tension performance, productivité et rentabilité mais au stade de records isolés. Ils louent leurs performances sportives, leur force de travail. Leurs corps est la seule limite à leur surexploitation. Leurs caractéristiques individuelles, leurs normes et valeurs entrent en interaction avec la dureté de l'environnement socio-économique de travail pour déboucher sur une identité nouvelle, un composite professionnel inédit, à la fois rétrograde et futuriste dans lequel le corps et sa conscience jouent un grand rôle, puisque leur corps est à la fois objet et sujet. Une confusion qui constitue un frein à la reconnaissance et à la défense de ce secteur. C'est pourquoi on peut dire

d'eux qu'ils sont partout – collection d'individus – mais qu'ils n'existent pas du point de vue collectif – négation du métier. L'activité de coursier, malgré sa dureté et la critique qu'on peut lui adresser, relève d'un complément possible pour s'en sortir et/ou gagner suffisamment en cumulant plusieurs sources de revenus. Elle présente une fonction sociale dans le sens où elle donne à une population marginalisée (réfractaire aux organisations de travail classiques) et très éloignée de l'emploi (étrangers, non diplômés etc.) dignement accès à un travail, là où les organisations salariales ne répondent plus. Dans ces conditions, ce type d'activité s'inscrit dans l'extension du travail invisible non ou peu réglementé en France. Cette activité répond à des aspirations individuelles tout en attaquant les garanties collectives du salariat durement acquises.

---

<sup>1</sup> Observatoire (l') de l'uberisation : <http://www.uberisation.org/>

<sup>2</sup> Un « Chatbot » ou agent conversationnel est un programme informatique capable de simuler une conversation avec un ou plusieurs humains par échange vocal ou textuel (Reverso Dictionnaire en ligne).

---

## Bibliographie

**Caroly, S. (2002)**, « Différences de gestion collective des situations critiques dans les activités de service selon deux types d'organisation du travail », in *PISTES*, 4(1), p. 1-24.

**Chauvin, S. & Jounin, N. (2012)**, « L'observation directe », in Serge Paugam éd., *L'enquête sociologique* (p. 143-165), Paris, PUF.

**Clot, Y. (2008)**, *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, PUF.

**Israël, D. (2018)**, <https://www.mediapart.fr/journal/economie/281118/pour-la-cour-de-cassation-les-coursiers-velo-sont-des-salaries-comme-les-autres?onglet=full>, in *Mediapart*.

**Martin, A. (2018)**, « Les micro-entrepreneurs à la limite de la légalité », in *Alternatives Économiques*, 378, (4), p. 40-40.

**Miossec, Y. & Clot, Y. (2011)**, « Le métier comme instrument de protection contre les risques psychosociaux au travail : le cas d'ingénieurs managers de proximité », in *Le Travail humain*, 74, p. 341-363.

**Molinier, P. (2006)**, *Les enjeux psychiques du travail*, Paris, Petite Bibliothèque de Payot.

# ÉCRIRE SA TRAJECTOIRE DE TRAVAILLEUR INDÉPENDANT :

vers une poïétique de l'entrepreneur de soi

Cindy Felio<sup>1</sup> et Jean-Yves Ottmann<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Chercheure, Laboratoire Missioneo, associée au laboratoire MICA (EA-4426), Université Bordeaux Montaigne, [cindy.felio@missioneo.fr](mailto:cindy.felio@missioneo.fr)

<sup>2</sup> Chercheur, Laboratoire Missioneo, associé au laboratoire DRM/M&O (UMR CNRS 7088), Université Paris-Dauphine PSL, [jean-yves.ottmann@missioneo.fr](mailto:jean-yves.ottmann@missioneo.fr)

**L'**appréhension du réel de travail d'individus investis dans de nouvelles formes d'emploi, dans les multiples statuts que recouvre le travail indépendant, reste encore opaque pour les sciences humaines et sociales comme pour la sphère publique et politique. Se détachant de la figure de l'entrepreneur, ces formes hybrides de travail résonnent telle une réponse à l'injonction de l'entreprise de soi, où le travailleur devient le principal acteur de la guidance de sa trajectoire. Si les récits de dirigeants représentent une littérature abondante, il est plutôt rare d'avoir l'opportunité de lire des écrits de travailleurs indépendants. Cet article présente l'étude d'un corpus narratif inédit composé de 20 micro-nouvelles écrites de la plume d'indépendants d'une société de portage salarial. Les résultats de l'analyse de ces textes, à la fois thématique et narratologique, permettent une mise en compréhension du passage du salariat à l'indépendance et du quotidien des indépendants.

## 1. INTRODUCTION

Dans un contexte caractérisé par la mondialisation de l'économie, la crise de l'emploi, la hausse du chômage et les potentialités offertes par la digitalisation des activités essaient des formes alternatives au modèle du salariat classique (Gazier, 2016). Le développement du travail indépendant, saisi par une palette de catégories socio-professionnelles désormais étendue, semble faire écho à l'injonction de l'entreprise de soi qui se diffuse dans notre société contemporaine depuis près de vingt ans (Chemama, 2012). Prendre les rênes de sa propre trajectoire, la conquérir et décider de ses propres bifurcations, constituent un diktat du travailleur contemporain. Alors que le modèle du salariat traditionnel (avec le CDI synonyme de sécurité) constitue le principal cadre normatif des parcours d'emploi en France, cette injonction à l'entreprise de soi produit un bouleversement en termes de gouvernance, de management, comme de responsabilisation et de subjectivation de l'activité de travail. Aujourd'hui, le travail indépendant et ses multiples formes (portage salarial, coopérative d'activité et d'emploi – CAE, SASU, autoentreprise – microentreprise, etc.) réinterrogent la représentation sociale de l'entrepreneur.

Faire le choix (volontaire ou contraint) de l'entrepreneuriat relève d'une dimension économique, mais pas seulement : cela relève également d'une dimension psychique du fait de la transition identitaire que ce changement de statut convoque. En effet, s'inscrire dans une trajectoire alternative au salariat

### MOTS-CLÉS

travail indépendant,  
trajectoire, narrations,  
micro-nouvelles, méthode  
qualitative

classique peut tout aussi bien répondre au besoin de sortir du chômage, de créer un complément de rémunération, mais aussi de suivre ses aspirations et d'exploiter ses talents transversaux dans un autre contexte que celui du contrat de travail supposant un lien de subordination entre employé et employeur (Levratto & Serverin, 2009). Pour autant, le statut ne semble pas faire l'entrepreneur (Arreola & al, 2017). Par exemple, devenir autoentrepreneur n'engage pas toujours une posture résolument entrepreneuriale (dans le cas de dépendance économique vis-à-vis d'un donneur d'ordres, de solution palliative à l'insuffisance de revenus ou encore d'utilisation stratégique pour garantir un complément aux allocations chômage). La figure de l'entrepreneur est nécessairement bousculée, et son appréhension ne peut être déracinée du contexte socio-culturel et politique dans lequel naissent et évoluent ces travailleurs.

Dans une certaine mesure, l'injonction à l'entreprise de soi pousse les individus à réinventer leur métier dans l'indépendance, fût-elle choisie ou subie : le rapport à soi (se positionner différemment sur le marché du travail), la valeur de soi (passer de prétentions salariales à un tarif de prestation) et autres dimensions fortement subjectives sont alors engagés au cœur de cette transition, qui dépasse la dimension pratique. Comme B.-L. Clavier l'observe dans le cadre d'une analyse cinématographique (2013), la figure de l'entrepreneur français se donne à voir sous la dominance patriarcale et le champ lexical de la virilité. Si la représentation sociale de l'entrepreneur reste focalisée sur l'image du grand dirigeant d'entreprise (Germain & Jacquemin, 2017), pour qui les maîtres-mots sont « risque », « incertitude » et « recherche maximale de profit », le *réel* de travail des indépendants actuels, comme leurs principales variables attitudinales, s'en détache très fortement. Aujourd'hui, ainsi que le soulignent Boutiller et Tiran (2016), l'entrepreneur n'est ni « un propriétaire, ni quelqu'un qui cherche du profit, ni un simple manager : il peut être tout cela et rien de tout cela ». La notion performative d'« entrepreneuriat » devient peu à peu un « mot-valise », une locution kaléidoscopique (Marchesnay, 2000) où chaque acteur y investit ce qu'il souhaite (Marchesnay, 2014).

Nous proposons en conséquence de mettre en lumière un vécu de travailleur contemporain investi dans une nouvelle forme d'emploi par l'analyse d'un corpus narratif d'indépendants en portage salarial. Si beaucoup de parutions littéraires portent sur les grands dirigeants d'entreprise et la narration de leur histoire à succès (écrits par leur soin ou par un prête-plume), il est plus marginal de trouver des écrits d'indépendants. Le phénomène qui commence à être médiatisé est celui du revers de la médaille des travailleurs de plateformes : les travailleurs indépendants économiquement dépendants (chauffeurs Uber, coursiers à vélo, etc.). Toutefois, il existe de nombreuses formes de travail indépendant entre ces deux extrêmes. Ainsi, notre démarche de recherche s'intéresse au vécu expérientiel des entrepreneurs modernes qui ne sont ni « chefs d'entreprise » ni « dépendants économiquement » et donc absents en général des narrations tout comme des analyses. Le corpus étudié offre en cela un éclairage intéressant sur une population peu visible bien que dans l'air du temps.

## — 2. ÉTUDE DE MICRO-NOUVELLES RÉDIGÉES PAR DES INDÉPENDANTS

Le corpus narratif sur lequel repose cet article est composé de 20 micro-nouvelles écrites par des indépendants sur leur vécu et leur rapport à l'autonomie professionnelle. L'écriture de ces textes courts a été initiée par un concours proposé par une entreprise de portage salarial. Il s'agit de narrations de type autobiographique et/ou fictionnel, rédigées par des indépendants exerçant des prestations intellectuelles à destination d'entreprises ou d'administrations. Ce corpus a été

mis à l'épreuve d'une analyse narratologique, avec une focale portée sur la fictionnalisation de soi et de son ethos professionnel (Colonna, 2004 ; Delaume, 2015 ; Lejeune, 2015 ; Fleury & Walter, 2017). Les narrations permettent une mise en compréhension des trajectoires hétérogènes dont le dénominateur commun est le choix de l'indépendance professionnelle.

Ce dénominateur commun s'exprime par des récurrences de forme mais, surtout, par la constance d'un ensemble de thèmes.

## 2.1 Éléments de forme

Les auteurs des documents recueillis ont opté pour différents formats. Si la plupart des récits se présentent comme des textes, certains prennent plutôt la forme de poésie, de dialogue e de manière plus originale, des paroles de musique ou encore un plan de formation. La narration se fait bien souvent à la troisième ou à la première personne du singulier. Tantôt le narrateur est externe, intradiégétique (puisqu'il représente l'objet du récit), omniscient, dans un récit où l'histoire et les personnages racontés se font à la troisième personne :

« Elle a quinze ans dans les années 80 et projette sur les murs de sa chambre sa liberté de femme : les études sont nécessaires et elle trouvera facilement un travail d'encadrement, ce qui permettra une reconnaissance et une assise confortables ».

Tantôt l'auteur assume l'expression de son vécu par l'emploi du « Je », narrateur interne, autodiégétique qui se présente comme acteur, voire héros du récit :

« Je regarde attentivement ce qui m'entoure. Le vaste bureau noir avec sa lampe jaune, les parapheurs, la table de réunion, les classeurs rangés par couleur. Un de mes collègues vient de me dire : « Ce grand bureau, il ne va pas te manquer ? ».

Les micro-nouvelles sont souvent composées d'énumérations (« Frisson, inquiétude, démarches. Jungle administrative, fourbi affairiste, renseignements contradictoires »), d'asyndètes<sup>1</sup> (« J'aime mon métier. Je suis indépendant. Je suis libre. Libre de me réaliser ») et d'interrogations (« Serait-ce plaisant d'être responsable de ses choix ? »). Ces caractéristiques participent de la mise en intrigue des récits en suggérant un rythme dans le procédé de description de leur vécu, faisant écho à la démarche réflexive inhérente à l'exercice de narration de leur propre parcours. En termes de pragmatique relationnelle, le narrataire est invité à se confronter aux multiples facettes liées à la transition vers l'indépendance à travers des figures d'insistance (énumération) entremêlant informations, émotions et cognitions. Il est également convié à identifier lui-même les liens entre diverses situations (asyndètes) et interpellé dans le cadre de questionnements sur les enjeux d'un changement de statut professionnel (interrogations).

C'est toutefois essentiellement dans les thèmes abordés qu'il est possible de trouver une image de ce nouveau travailleur contemporain.

## 2.2 Analyse de contenu : quand la figure de l'indépendant se donne à lire

Le thème le plus saillant qui se dégage des récits s'articule autour du point de bascule du salariat classique à l'indépendance.

Les auteurs rendent compte, en effet, d'événements biographiques, de rencontres singulières, ou encore d'expériences vicariantes<sup>2</sup> qu'ils identifient comme étant à l'origine du choix de devenir travailleur indépendant :

« Et, comme un cadeau, un joli jour ensoleillé, une rencontre sur une aire de jeux ouvre son espace : une maman dont elle a croisé le regard serein lui raconte l'organisation de son travail. »

« Henri raccroche son téléphone et s'adosse à son fauteuil. Il est abasourdi par ce que son client vient de lui dire. Il a accepté cette mission mais se demande si elle n'est pas dangereuse : il risquerait de basculer dans une autre vie... la sienne... mais qui serait différente de sa vie actuelle et en total désaccord avec la Norme. Après une grande respiration, il quitte son bureau. »

Au cœur de ces narrations portant sur la transition du salariat à l'autonomie professionnelle, le rapport au temps est fortement présent. Il peut s'agir de « faire son examen de milieu de vie », ou encore d'avoir le sentiment d'avoir « rattrapé le temps perdu » :

« Il m'a fallu trente ans pour que le miracle s'opère. Trente années de bruit et de fureur. Des jours et des jours de violence, de peurs, d'angoisses, de mal-être. Des années d'une longue dépression avant d'atteindre cette petite lueur d'espoir au milieu des ténèbres. »

Toutefois, cette bascule est enracinée dans un contexte particulier et des éléments explicatifs sont récurrents.

Une critique du salariat classique, notamment sa dimension routinière, constitue, en effet, pour la majorité des récits, le support de légitimation du passage à l'indépendance, tout comme la rigidité d'un modèle d'organisation fortement hiérarchisé, laissant peu de place à l'autonomie :

« L'entreprise au carré, le bureau tous les jours, la routine, les collègues et les jeux de pouvoir ». »

« L'évidences s'impose. Je suis mal dans mon job. Sur-engagement. Manque de reconnaissance, procédures, contraintes, résistances, blocages, lassitude, perte de sens, stress, mal-être. »

Le rapport à l'autonomie constitue le deuxième thème le plus présent dans cette composition de textes. La réappropriation de son activité professionnelle qui chercherait à toucher à « la beauté du travail », passerait par un processus créatif, profondément subjectif, et se caractériserait aussi par la maîtrise de ses propres temporalités. On peut d'ailleurs associer cette maîtrise aux injonctions à l'entrepreneuriat de soi qui traverse la société :

« Rester le libre décideur du rythme de son activité, de garder le contact avec un monde qui interpelle et passionne. »

« Fluide, son activité professionnelle fait partie de sa vie ; elle la modèle selon son plaisir : elle la crée, l'oriente, la guide, l'évalue, la recentre. Ce projet en dynamique permanente est maintenant SA création. »

Au moment de changer de forme d'emploi, le choix du statut est présent dans les textes du corpus, même s'il peut s'agir d'un biais lié au contexte de production des récits (concours dans le cadre d'une société de portage salarial) :

« Mon Maître expert, sur sa cible, penché,

Tentait sa mission en portage. »

« Elle décide alors de cesser de suivre la voie tracée par la raison et d'enfin choisir l'organisation de son activité : il existe certainement la possibilité de se réaliser dans un cadre permettant de faire valoir ses compétences librement et en sécurité ! »

Une fois la bascule faite, les récits composant le corpus de micro-nouvelles font également référence aux premiers pas de la vie d'un indépendant.

Qu'il s'agisse de se confronter aux démarches administratives, au changement de posture et d'identité sur le marché du travail (trouver un emploi vs chercher une clientèle), aux premières négociations, aux émotions associées à la première prestation, les auteurs rendent compte de leur immersion dans leur nouveau statut :

« Le premier avril je reçois la signature,  
Enfin s'envole l'idée d'une déconfiture,  
En cette date qui pourrait paraître un poisson,  
Ce contrat est une envolée, une belle mission »

« Elle cherche son tempo et tente d'accéder à une nouvelle réalité. Autre univers, éléments de langage à négocier, jargon à apprivoiser, elle se familiarise. Tenace, elle trouvera de quoi s'envoler. »

La description de leur quotidien professionnel s'illustre ainsi dans les narrations par leur organisation personnelle, les interactions avec leurs clients, la manière dont ils créent, développent, présentent leur offre de prestation, et enfin l'accomplissement de cette dernière :

« Un client m'attend cet après-midi – j'en ai rarement deux le même jour – avec qui je vais passer un moment qui sera pour lui ce creuset du choix essentiel. Il va me payer cher, le prix de son bonheur, ou de sa réussite, ou de l'écueil qu'il aura pu éviter. Et je vais me sentir heureux d'avoir pu être là, complètement là avec lui, trouvant les mots justes, ayant la juste présence, sans compter. Ce qu'il ne se privera pas de vanter auprès de ses amis, qui voudront me rencontrer à leur tour. Une chaîne sans fin faite de curiosité, de découverte, de partage... »

« Développer une offre, lui donner du sens, développer un portefeuille client, délivrer le service et tenir ses promesses. »

Les auteurs évoquent souvent les ressources qu'ils mobilisent pour faire face à leur quotidien d'indépendants. Il peut s'agir de formations à l'entrepreneuriat, au coaching, à la recherche de conseils pour plus de clairvoyance vis-à-vis de la densité des informations à connaître lorsque l'on s'installe en tant que travailleur autonome. Les narrateurs font également référence à leurs ressources psychiques personnelles :

« La vie m'a offert la résilience ; cette capacité à vivre en équilibre instable pour sans cesse me créer, m'inventer, faire de cette vie une belle histoire. »

« Je sais que je vais devoir apprendre une nouvelle façon de travailler, j'ai besoin d'être accompagné, d'aller à l'école des consultants pour rapidement être opérationnel. Pas vraiment de temps à perdre avec des papiers, URSSAF, RSI. »

Enfin, après la bascule et le quotidien, les textes mettent clairement en avant les dimensions expérientielles ou identitaires de l'activité.

Des formes de réassurance personnelle se trouvent, ça et là, dans les récits, rappelant que le vécu d'indépendant est bien souvent caractérisé par un sentiment de solitude :

« Parfois la peur du lendemain cherche à s'immiscer. Mais celle-ci est vaincue par le plaisir du défi : travailler, transportée des valeurs défendues. »

« J'ai alors appris à accepter que j'avais droit à l'erreur, que rien de tragique ne survient quand une réponse à appel d'offres n'est pas retenue, que les autres sont moins sévères que moi à mon égard. »

Le rapport à l'argent et la pratique de la tarification d'une activité de soi, constitue un thème récurrent dans les micro-nouvelles étudiées. Le thème du prix de prestation est présent dans la moitié des narrations, ce qui en fait une caractéristique saillante de leur transition professionnelle. Alors que les prétentions salariales demeurent taboues en France, les indépendants évoquent explicitement leur pratique du prix lorsqu'ils racontent leur installation dans un statut d'indépendant. Les passages concernés font référence à la rentabilité, au besoin de gagner sa vie ainsi qu'à la difficulté liée à la variation de revenus :

« Je travaille quand même,  
Car quoiqu'il arrive,  
Je dois faire rentrer, pour pouvoir manger,  
Le perfide argent. »

« Il va me payer cher, le prix de son bonheur, ou de sa réussite, ou de l'écueil qu'il aura pu éviter. »

« Pas trop mal ; enfin, s'il ne me paye pas dans six mois. »

Enfin, l'indépendance comme catalyseur de réussite s'offre à lire dans près de la moitié des récits. Le succès auquel font référence les auteurs se rapporte alors directement à l'autonomie inhérente à leur quotidien. Ces réussites se traduisent par les sentiments de légitimité et de liberté, le développement de compétences, mais encore l'attrait qu'ils cultivent envers leur métier. Ce qu'ils en retirent semble participer à un processus de reconstruction de soi dans un statut d'indépendant, qui peut suggérer des expériences difficiles dans le salariat, ou la sortie du salariat. En se voulant épitaphe des souffrances vécues, la valorisation de la nouvelle vie professionnelle acte la résilience des expériences passées :

« Avec une légitimité renforcée, je savourais mes réussites et je gagnais en compétences. »

« J'aime mon métier. Je suis indépendant. Je suis libre. Libre de me réaliser. »

### 2.3 Champ lexical et autres caractéristiques du spicilège

Au-delà des thèmes, on retrouve aussi dans les textes d'autres récurrences, à la frontière du fond et de la forme.

La plume des indépendants qui se sont prêtés au jeu de la narration ne s'est pas contentée de décrire leur quotidien et leur manière de vivre ce statut autonome. En effet, les récits sont parsemés de figures littéraires, mesurant ainsi l'attrait qu'ils cultivent envers l'exercice de narration. Nous retrouvons ainsi des oxymores (« l'inconfortable sécurité »), des métaphores (« j'habite ma nouvelle vie »), des contrepèteries (« profession de soi »), des allégories (« il risquerait de basculer dans une autre vie... la sienne »), et autres compositions originales se référant au sujet narrateur (« auteur de soi » ; « l'héroïne anonyme d'une histoire en cours d'écriture »).

La lecture analytique du corpus de micro-nouvelles fait apparaître différents champs sémantiques. En premier lieu, le champ lexical du changement demeure le plus patent : « changer de vie » ; « accéder à une nouvelle réalité » ; « pour moi, la vie va commencer ».

Les notions relatives au temps, les références à des dates, des temporalités, l'idée d'un avant et d'un après, tout comme les âges jalonnant la trajectoire des auteurs, sont fortement présentes : « Ne plus

courir après le temps » ; « rythme chaotique » ; « la peur du lendemain ». Le champ lexical des émotions se retrouve dans les récits, qu'il s'agisse d'émotions connotées de manière positive (« euphorie » ; « soupçon d'adrénaline » ; « sentiment de bonheur »), ou négative (« fatiguées par ses trois jours de mission » ; « épuisé » ; « la peur, l'angoisse et maintenant le stress »). La sémantique de l'envol (« voler de ses propres ailes » ; « ciel » ; « j'ai senti le vent ») et celle de l'éveil (« naître » ; « j'affronte la lumière » ; « mourir et renaître ») donnent de l'épaisseur à l'expérience de la transition professionnelle que les narrateurs mettent bien souvent en scène. Enfin, le champ lexical de la désorientation est présent : « Peur du vide » ; « autre univers, éléments de langage à négocier, jargon à apprivoiser » ; « moment de déséquilibre ».

Mais qu'elles soient de fond, de forme ou de style, que nous apprennent ces convergences sur ces nouveaux travailleurs contemporains ?

### — 3. DISCUSSION

Notre corpus offre l'opportunité de découvrir le réel phénoménologique de l'entrepreneur de soi, de le donner à lire. Il constitue un terrain fertile pour désigner les manquements à l'appréhension de cette catégorie de travailleurs. Nos analyses mettent en évidence que l'injonction à l'entreprise de soi conduit les personnes à puiser dans leur propre subjectivité pour surmonter le passage d'un statut à un autre.

Un point de bascule majeur dans leur trajectoire constitue le choix de l'indépendance suite à un passé de salarié : nous retrouvons ici le champ lexical du changement, du rapport au temps, de l'éveil et de l'envol, mais aussi de la désorientation. Cette situation est également considérée comme un vecteur d'auto-connaissance de soi, de transformation de soi et de sa créativité, mais aussi de prise de conscience de ses propres limites. L'analyse de ces micro-nouvelles met en exergue le fait que toute bifurcation professionnelle est avant tout biographique (Negroni, 2005). L'exploitation des compétences et qualités personnelles développées dans le cadre d'une histoire professionnelle singulière, de ses propres ressources psychiques, couplée à la recherche de soutien et d'accompagnement, montre que la mobilisation de ces indépendants s'inscrit dans un élan poétique, les sujets faisant preuve de créativité, de proactivité et de responsabilisation dans la guidance de leur trajectoire. Partant, le passage à l'écriture auquel les indépendants se sont prêtés, semble constituer un support esthétique de (re)construction de soi *a posteriori* de l'expérience de la transition du salariat à l'indépendance. Ils puisent alors dans leur subjectivité pour reconstruire une transition qui peut par ailleurs avoir été subie, voire être associée à des formes de déclassement (perte de statut, de revenus...).

Par l'invitation à penser leur histoire, un parallèle se dégage entre l'expérience solitaire de l'écriture de soi et le vécu de solitude que les indépendants semblent éprouver. Se raconter par écrit se mue ainsi en une forme de médiation de son vécu à travers un acte d'objectivation, la micro-nouvelle évoluant en un véritable objet témoin, support d'expressivité descriptive et émotionnelle. Force est de constater que le corpus constitue le résultat d'un travail du souvenir au cours duquel les auteurs ont choisi de mettre en scène certaines facettes et événements qu'ils identifient comme prioritaires pour éclairer leur vécu, le signifier et le rendre cohérent à un instant T. En outre, cette invitation à l'écriture de soi semble avoir été, en filigrane, motivée plus par le désir de « panser » que de penser leur propre histoire. La subjectivité liée à leur parcours devient alors une ressource, et non seulement une conséquence.

Si, comme le formule J. Boutet (2001), les lieux de travail sont des « laboratoires de langage », qu'en est-il de la situation des travailleurs indépendants pour lesquels le « lieu de travail » proprement dit se dégage d'un modèle d'organisation ? La collection de micro-nouvelles que nous avons analysée montre que la situation des indépendants reste profondément discursive, malgré leur faiblesse de structuration sociale et organisationnelle. En racontant leurs *arts de faire travail*, ils révèlent les caractéristiques et les enjeux qui sous-tendent le choix d'une trajectoire inscrite dans de nouvelles formes d'emploi. En faisant de leur vécu un objet de récit, ils expriment non seulement leur vécu professionnel, mais aussi engagent une forme de « passage à l'acte » : ce type de narration, dans sa qualité de pragmatique relationnelle, offre l'opportunité de revendiquer une posture, de donner à voir des aspects expérientiels pour le lecteur.

De plus, le contenu de nos analyses corrobore les conclusions de travaux théoriques justifiant les différences entre la figure de l'entrepreneur (Claverie, 2013) et celle du travailleur indépendant (Arreola et al., 2017). Ce qui se dégage des narrations de ce corpus réaffirme les conclusions de travaux de recherche connexes sur des indépendants fréquentant des tiers-lieux et ceux qui inscrivent leur activité professionnelle dans le cadre de statuts d'emploi particuliers (Felio et Ottmann, 2017) ou encore de collectifs d'indépendants (Felio et al., 2017), à savoir l'autodiscipline dont cette population de travailleurs doit faire preuve, aux côtés d'une responsabilisation des risques qui reste strictement individuelle (D'amours, 2010). Le besoin d'accompagnement et de soutien de ces indépendants, dont la posture se différencie nettement de celle de l'entrepreneur, resterait à satisfaire.

## CONCLUSION

Ce travail de recherche présente certaines limites qu'il convient de préciser. Ces dernières se rapportent principalement au profil des auteurs du corpus, puisqu'il s'agit d'indépendants inscrits dans un statut d'emploi particulier (salariés portés), qui ont répondu favorablement à un concours de micro-nouvelles proposé par leur propre entreprise de portage salarial. Ces récits ne se présentent donc pas comme une collection des narrations désincarnées mais plutôt en tant que participation à une activité suggérée par leur société de portage salarial. De plus, le thème de l'autonomie professionnelle était explicitement énoncé comme orientation de la production des récits, ce qui peut expliquer l'effet de catharsis qui se dégage du contenu du corpus. Soulignons également les contraintes du portage qui font que les auteurs du corpus étaient tous, structurellement, engagés dans des activités qualifiées de prestation intellectuelle. En cela, il serait certainement éclairant d'accéder à des matériaux similaires pour d'autres figures de l'indépendance moderne, tels que les livreurs à vélo, par exemple.

Nonobstant l'existence de ces limites, cette contribution illustre l'intérêt d'une approche par les récits (Josselson, 1998) : les narrations biographiques et fictionnelles présentent certaines potentialités de création de savoir et offrent une opportunité esthétique d'édification d'espaces de réflexion et de construction, inédite pour les recherches en sciences humaines et sociales. Au sortir de ce travail d'analyse d'un support d'écriture, nous sommes convaincus que les modes de savoir narratif représentent un complément à la fois esthétique et expérientiel à l'appréhension du travailleur contemporain.

---

<sup>1</sup> Cette figure de construction consiste à supprimer volontairement les mots de coordination entre plusieurs propositions.

<sup>2</sup> Développé par Albert Bandura, le concept « d'expérience vicariante » fait référence à la fonction d'apprentissage qui s'opère lorsqu'un individu observe une situation vécue par l'un de ses pairs.

---

## Bibliographie

- Arreola, M.F., Davila, A., Felio, C., Ottmann, J.Y. (2017)**, « Are all Self-Employed, Entrepreneurs? A Critical Review and Research Agenda », in *Entrepreneurship Research, Past, Present and Future*, 2017, Paris, France.
- Boutet, J. (2001)**, « La part langagière du travail : bilan et évolution », in *Langage et société*, vol. 4, p. 17-42.
- Chemama, R. (2012)**, *La psychanalyse comme éthique*, Erès, 224 p.
- Claverie, B. L. (2013)**, « La représentation de l'entrepreneur au cinéma : c'est encore loin l'Amérique? », in *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 1, p. 143-169.
- Colonna, V. (2004)**, *Autofiction & autres mythomanies littéraires*, Tristram, 256 p.
- D'Amours, M. (2010)**, « La responsabilisation comme nouvelle figure de la domination au travail. Le cas des travailleurs indépendants », in Malenfant, R. et Bellemare, G. (Dir.), *La domination au travail : des conceptions totalisantes à la diversification des formes de domination*, Presses de l'Université du Québec, p. 77-98
- Delaume, C. (2015)**, *La règle du Je : autofiction: un essai*, Presses universitaires de France, 96 p.
- Felio, C., Ottmann, J.-Y. (2017)**, « Relation numérique et travail de care : construction et entretien d'un collectif dans le cadre du portage salarial », in *Revue de Psychologie du Travail et des Organisations*, vol. 23, n°2, p. 172-186.
- Felio, C., Ottmann, J.-Y., Boudes, M., Mokaddem, (2017)**, « Contourner la solitude de l'autonomie : comparaison de formes émergentes de collectifs de travailleurs indépendants », in Colloque DIM GESTES, *Travailleurs individualisés, précarisés ou isolés, quelles coopérations ? Quels collectifs ?*. MSH Paris Nord, 22-23 juin 2017.
- Fleury, B. & Walter, J. (2017)**, « La narratologie dans tous ses états », in *Questions de communication*, vol. 31, n°1, p. 183-197.
- Gazier, B. (2016), *La diversité des formes d'emploi*, Rapport du CNIS.
- Germain, O. et Jacquemin, A. (2017)**, « Voies et voix d'approches critiques en entrepreneuriat », in *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 16, n°1, p. 7-18.
- Josselson, R. (1998)**, « Le récit comme mode de savoir », in *Revue française de psychanalyse*, n° 3, p. 895-908.
- Lejeune, P. (2015)**, *Le pacte autobiographique*, Paris, Le Seuil, 384 p.
- Levratto, N. et Serverin, É. (2009)**, « Être entrepreneur de soi-même après la loi du 4 août 2008 : les impasses d'un modèle productif individuel », in *Revue internationale de droit économique*, T. xxiii, n°3, p. 325-352.
- Marchesnay, M. (2000)**, « L'entrepreneuriat : une vue kaléidoscopique », in *Revue internationale P.M.E.*, vol. 13, n° 1, p. 105-116.
- Marchesnay, M. (2014)**, « Repenser l'entrepreneur : de l'esprit d'entreprise à l'esprit de métier », in *Innovations*, vol. 2, n° 44, p. 11-31.
- Negrone, C. (2005)**, « La reconversion professionnelle volontaire : d'une bifurcation professionnelle à une bifurcation biographique », in *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. 2, n° 119, p. 311-331.

# APPRENDRE UN MÉTIER ET ÉCRIRE LE TRAVAIL

**Claire Edey Gamassou**

(Université Paris-Est Créteil)

**Arnaud Mias**

(Université Paris Dauphine)

---

**Nous proposons d'analyser la façon dont des apprentis et élèves en CAP, formés à différents métiers, rendent compte, par l'intermédiaire d'une écriture créative, de leurs expériences de travail et de leurs attentes professionnelles. Existe-t-il chez les apprentis et apprenties, et chez les lycéens et lycéennes de filières professionnelles des attentes différentes, spécifiques ? Qu'est-ce qui caractérise leur rapport au monde et leur vision du travail ? Comment cela s'exprime à travers les différentes formes d'écriture créative ? Quelles convergences et divergences peuvent-être identifiées dans la façon dont elles et ils mettent en scène leur expérience ?**

---

Nous proposons dans cet article d'analyser la façon dont des apprentis et élèves en CAP, formés à différents métiers, rendent compte, par l'intermédiaire d'une écriture créative, de leurs expériences de travail et de leurs attentes professionnelles. Notre corpus d'analyse compte sept textes d'un ouvrage collectif (Edey Gamassou & Prunier-Poulmaire, 2018) construit autour de textes écrits par des élèves et apprentis.e.s. Cet ouvrage constitue en effet un corpus intéressant **pour étudier les représentations du travail chez les jeunes, et notamment chez des apprentis et élèves en CAP, formés à différents métiers**. Dans la préface de l'ouvrage, Danièle Linhart (2018) souligne en effet que, par-delà leur diversité, « le travail reste [pour ces jeunes] le grand opérateur qui cristallise les enjeux de la vie ; cela transparait avec force de leur écriture comme de leur imaginaire. » Les sept textes analysés dans cet article proviennent de six établissements scolaires (voir encadré et tableau 1). Quatre de ces sept textes ont été distingués par un des sept prix remis au cours des deux éditions du concours concernées ; parmi eux, on trouve en effet les premiers prix de chacune des deux éditions, le récit « Un peu de nous » et la nouvelle « Ferronniers », tous deux provenant du CFA du bâtiment de Brétigny-sur-Orge, le deuxième prix de la deuxième édition, « Au Calligramme près », des élèves en CAP Agents Polyvalents de Restauration du lycée Léonard de Vinci à Saint Michel-sur-Orge et le troisième prix de cette même deuxième édition, avec le témoignage pamphlétaire d'une apprentie du CFA du bâtiment de Rueil « Tripalium ». Sur les sept textes, trois figurent dans la section « Récits et témoignages » de l'ouvrage ; le récit collectif et le pamphlet primés d'élèves du bâtiment y côtoient le « Journal d'un CAP Restauration » provenant d'élèves en CAP restaurant du lycée Camille Claudel à Mantes-la-Ville. Trois autres textes relèvent de la poésie, sous des formes très différentes puisque, aux

---

MOTS-CLÉS

écriture, apprentis,  
jeunes, rapport au travail,  
aspirations professionnelles

côtés des calligrammes, on trouve un texte en prose où les anaphores sont omniprésentes (« Nos travaux : des rêves à nos pensées » du lycée des métiers Lucien Voilin à Puteaux) et trois poèmes en vers, dont deux sonnets (« Une descente aux enfers, Un aller simple, La vie pleine de noirceur d'un coltineur », du lycée La Salle Passy Buzenval à Rueil-Malmaison). Nous proposons une présentation du contexte de production des textes et une présentation synthétique des sept textes numérotés dans l'encadré et le tableau 1 ci-après.

En 2015, le réseau de chercheurs GESTES (pour Groupe d'Études sur le Travail et la Santé au Travail<sup>1</sup>) a initié un projet en direction d'élèves du secondaire sous la forme d'un concours d'écriture thématique sur le travail dont la réception enthousiaste au sein de la Délégation Académique à l'éducation artistique et à l'Action Culturelle (DAAC) de l'Académie de Versailles a permis au cours des deux premières éditions du concours (2015-2016 et 2016-2017) le rassemblement de plus de trente établissements de tous les départements de l'Académie de Versailles et de divers statuts autour de la consigne « Écrire le travail – le rêver, le représenter, le penser... » (Edey Gamasou, 2018). Courant 2017, les co-pilotes du projet ont coordonné un ouvrage construit autour d'une sélection des productions occasionnées par ces deux éditions du concours, auxquelles ont été associées des notes rédigées par des chercheur.e.s. Ces mises en regard de textes envoyés par les établissements et de contributions académiques ont été complétées par deux analyses, l'une portant sur les champs sémantiques des textes (Mias, 2018) et l'autre exploitant un questionnaire auxquels les élèves ont répondu en amont du travail d'écriture sur leurs perceptions du travail et de l'avenir (Oly-Louis, Soidet & Tavani, 2018). Les textes produits à l'occasion du concours ont été publiés dans l'ouvrage paru en février 2018 aux éditions Octarès et intitulé *Écrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*.

Six des vingt-et-un établissements dont des textes ont été sélectionnés pour l'ouvrage sont soit des Centres de formation d'apprentis du bâtiment (deux CFA différents, dont proviennent trois textes, tous lauréats d'une des deux éditions du concours), soit de filières professionnelles en lycée (deux de filières en restauration, un en gestion, un en électronique énergie équipements communicants).

Tableau 1 : **Corpus de sept textes d'élèves apprentis et apprenties ou de filières professionnelles**

Titre (édition du concours, pages de l'ouvrage)	Genre	Établissement (nombre d'élèves), filière
Un peu de nous (1 <sup>er</sup> prix de la 1 <sup>ère</sup> édition), 22-27	Récits et témoignages ( <i>nouvelle</i> )	CFA de Brétigny sur Orge (13), bâtiment
Journal d'un CAP restauration (1 <sup>ère</sup> édition), 34-37	Récits et témoignages ( <i>journal</i> )	Lycée Polyvalent Camille Claudel - Mantes la Ville (8), restaurant
Tripalium (3 <sup>e</sup> prix de la 2 <sup>e</sup> édition), 40-42	Récits et témoignages ( <i>pamphlet</i> )	CFA Bâtiment Rueil (1), bâtiment
Au Calligramme près (2 <sup>e</sup> prix de la 2 <sup>e</sup> édition), 63-68	Poésies et aphorismes ( <i>cinq calligrammes en couleurs</i> )	LPO Léonard de Vinci – Saint Michel sur Orge (12), restauration
Nos travaux : des rêves à nos pensées (1 <sup>ère</sup> édition), 87-93	Poésies et aphorismes ( <i>prose</i> )	Lycée des métiers Lucien Voilin (28), gestion
Une descente aux Enfers, Un aller simple, La vie pleine de noirceur d'un coltineur (1 <sup>ère</sup> édition), 96-98	Poésies et aphorismes ( <i>trois textes</i> <sup>2</sup> )	Lycée La Salle Passy Buzenval - Rueil Malmaison (10), électrotechnique
Ferronniers (1 <sup>er</sup> prix de la 2 <sup>e</sup> édition), 105-107	Nouvelles	CFA de Brétigny sur Orge (6), bâtiment

Afin de prendre la mesure de la singularité de ces écrits sur le travail par de jeunes travailleurs en formation, nous proposons de les situer à l'égard des principaux registres d'écriture observables dans l'ensemble du corpus. Une analyse lexicale conduite avec le logiciel Alceste, consistant à repérer les associations de mots les plus fréquentes<sup>3</sup>, a permis de distinguer quatre classes lexicales distinctes, qui représentent autant de façons d'écrire le travail (Mias, op.cit.).

Une première classe se distingue du reste du corpus par l'emploi d'un vocabulaire désignant les **métiers** et les protagonistes des situations de travail (« hôtesse d'accueil », « hôtesse de l'air », « directeur », (homme de) « ménage », « infirmière », « pompier », « bagagiste », « puéricultrice », « vigile », « électricien », « policier », « militaire », « chef », « serveur », « homme d'affaires », « star »...).

La deuxième classe identifiée dans l'analyse saisit davantage le travail comme **activité**. Elle se distingue des trois autres par l'usage plus fréquent de différentes catégories grammaticales, telles les verbes (« installer », « commencer », « enfile », « sentir », « sonner », « répondre », « descendre », « allumer », « récupérer », « poser », « avaler », « arriver », « asseoir », « rentrer », « mettre »...), les marqueurs de relation spatiale (« vers », « dans », « sur », « derrière », « près »...) et les marqueurs de relation temporelle (« puis », « vite », « jusqu' »...). Le travail se trouve ici appréhendé comme une action située dans le temps et dans l'espace.

La troisième classe lexicale révèle l'emploi fréquent du vocabulaire de la famille (« père », « famille », « sœur », « parents », « mère », « marier », « frère », « enfants »...), ce qui témoigne d'une articulation forte entre le travail et les relations familiales pour les jeunes auteurs de ces textes. Plus largement, ce troisième registre lexical met en avant **l'ancrage du travail dans des relations sociales** et un espace géographique (caractérisé par le lieu d'habitation, le « logement », le « quartier », mais aussi, dans plusieurs textes, par la migration entre l'« Afrique » et la « France »). Le monde scolaire est également présent dans ce registre lexical, à travers des mots comme « école », « diplôme », « élève », « études », « scolaire », « enseignant », « lycée », « professeur » ou « Bac ». Ce registre reflète sans doute la position sociale des auteurs de ces textes : à 15 ans, il paraît difficile d'écrire le travail sans écrire en même temps la vie sociale qui se construit autour. L'emploi apparaît dans ce registre d'écriture comme un élément d'un récit de vie plus large.

La dernière classe lexicale reflète les attentes à l'égard du travail et de l'emploi. C'est sans doute dans cette classe lexicale que les auteurs expriment le plus significativement leur **rapport au travail**. Dans la majorité des cas, il s'agit de dire ce qu'on attend d'un travail satisfaisant : « positif », « passion », « plaisir », « épanouir », « aimer », « créer », « gagner », « motivé », « entente », « heureux », « argent », « bonheur » sont parmi les mots les plus fortement associés à ce registre. Mais d'autres mots témoignent aussi des inquiétudes et des préoccupations des jeunes auteurs : « handicap », « racisme », « sexisme », « discriminer », « inégaux », mais aussi « routine », « ennui », « lassitude », « labeur » et « souffrir ».

En saisissant le travail tour à tour, et souvent conjointement, comme un métier, comme une activité, comme un élément parmi d'autres de la vie sociale et comme le support d'attentes et de valeurs, les jeunes participants et participantes aux deux premières éditions du concours ont exploré le caractère éminemment polysémique du mot « travail ». De quelles façons les élèves de CFA et de lycées professionnels mobilisent-ils ces différents registres ? La lecture des sept textes suggère que **ces jeunes travailleurs en formation vivent de façon plus vive ce moment de basculement dans la vie professionnelle, cette période plus ou moins longue où l'on est encore élèves et enfants (une identité sociale encore indéterminée, ouverte ; un rapport à l'école et à la famille encore prédominant), tout en faisant déjà l'expérience d'un travail sous la forme d'un apprentissage**

**tant technique (des gestes, des échecs, des premiers accomplissements) que social (l'organisation du rythme de vie, l'expérience de la subordination...).** Nous souhaitons montrer dans cet article que leur écriture sur le travail se distingue effectivement de l'écriture des autres élèves par une mobilisation singulière de ces différents registres lexicaux. Leur rapport au travail semble d'abord caractérisé par la position qu'ils occupent dans la trajectoire scolaire : arrivés au terme de leur formation initiale, ils expriment à la fois l'expérience amère d'aspirations professionnelles contrariées et la volonté de ne pas se résoudre à un rapport instrumental au travail (section 1). Par ailleurs, si le travail qu'ils expriment paraît plus désencastré que dans les autres textes du corpus (section 2), leur écriture du travail révèle les différentes dimensions (technique, relationnelle, matérielle...) par lesquelles se manifeste cette activité qu'ils découvrent (section 3).

## — 1. DES ASPIRATIONS AMBIGUËS ET SOUVENT CONTRARIÉES

Deux textes évoquent le rapport au travail uniquement à travers la distinction et la confrontation des temps professionnels et scolaires, s'inscrivant ainsi dans les deux dernières classes lexicales. Ainsi, un calligramme, « Poêler », évoque avec une forme d'insolence jubilatoire le rapport aux études et à l'évaluation scolaire :

« On lui dit d'aller se faire cuire un œuf  
Mais on va pas se poiler avec l'interro de demain »

Dans deux des trois parties de « Ferronniers », qui racontent chacune la journée d'un ferronnier à trois époques différentes, la situation d'apprentissage, familière aux élèves, est présente en situation de distance ou d'absence. Honoré, dont on ne sait s'il vit au Moyen-Âge ou au XVIII<sup>e</sup> siècle (Pigenet, 2018), est responsable d'un apprenti à qui il donne des indications avant de partir au village pour la matinée. Sébastien, qui exerce à notre époque, a pour dernière pensée avant de s'endormir le travail du lendemain avec l'apprenti sur son projet d'études, alors que celui-ci était au CFA durant la journée qui se termine. Mais ces allusions soulignent en fait la solitude des personnages, et même le contournement des rapports sociaux qui caractérisent ce texte.

Les autres textes relatent plus souvent la confrontation souvent douloureuse, parfois réjouissante, entre leurs attentes et les différentes dimensions de l'expérience, vécue ou projetée, du travail. Ainsi, « La vie pleine de noirceur d'un coltineur », figure des projections sur l'avenir exclusivement sous formes défaitistes (« *mort* », « *lente agonie* ») pour se conclure par un tercet définitif :

« Et pourtant, je ne suis qu'un humain,  
En quête de son butin,  
Dans une vie en vain. »

Le texte « Tripalium » est une attaque en règle de la domination de la valeur instrumentale du travail. L'auteure commence par dénoncer les injonctions parentales avec l'incipit : « Quand j'étais petite, mon père me disait : « Ma fille, faut travailler dur pour avoir des sous, parce qu'avoir des sous c'est important dans la vie » et continue avec l'institution scolaire et les fameuses fiches de renseignement demandées par les enseignants et enseignantes. L'ancienne collégienne se souvient avoir d'abord pensé que « les profs (...) s'en fichaient un peu, qu'ils faisaient juste ça pour paraître sympas », avant de se rendre compte que les métiers indiqués par l'élève évoluent au cours des années en fonction des réactions perçues. L'opposition entre travail et passion, d'une part, et la supposée convergence entre « *bon métier* » et « *gagner sa vie* » produisent cette affirmation de soi vécue comme une forte dépréciation sociale, voire intellectuelle et psychique :

« Si, comme la jeune fille douce et timide que je suis, je décide de devenir ouvrière dans le bâtiment parce que j'aime ça, je suis une sado-masochiste-qui-n'a-sûrement-rien-pu-faire-d'autre-parce-qu'elle-doit-être-stupide, et je suis... marginalisée. »

Deux des quatre personnages d'« Un peu de nous » vivent avec émotions les événements du moment qui viennent résonner avec leurs projets personnels et professionnels. Adaline, apprentie plombier, se demande « Qu'est-ce que je fous ici ? » et perd confiance en elle en entendant ses collègues la dénigrer, alors même qu'elle a choisi ce métier et « rêvait de construire sa vie ». Au moment du récit, « elle se sent coincée et a peur de se retrouver à la rue ». De son côté, Peter, mécanicien depuis quatre ans, finit sa journée sur des félicitations et même une promesse d'augmentation de la part de son patron, sans avoir eu à la demander car la satisfaction exprimée d'un client et les perspectives commerciales associées lui permettent d'envisager un achat immobilier et ainsi de réaliser le rêve qu'il partage avec sa femme.

L'élève de CAP restauration fictif (qui incarne les huit élèves participants et participantes) qui narre son parcours dans son « Journal » oscille entre la frustration d'une orientation subie, les fantasmes d'un métier qui peut amener à côtoyer le luxe et finalement le découragement avec l'éloquent excipit « ce métier n'est pas pour moi... » ; pourtant, quinze jours plus tôt, les remerciements de clients l'avaient rendu « content d'exercer ce métier ».

Quant à la vingtaine d'apprenants et apprenantes en gestion qui ont produit « Nos travaux : des rêves à nos pensées », elles/ils ont choisi de combiner l'expression d'aspirations communes et celle d'attentes individuelles, reflétant des rêves mais aussi relatant des expériences de stage, de sorte que le mot « travail », au pluriel dans le titre, y est décliné sous de multiples formes. Entre l'incipit : « On dirait que le travail c'est de l'imagination car tu dois toujours avoir des idées » et l'excipit : « Pour moi un travail positif ce serait d'être footballeur c'est ma passion, même sous la neige sous la pluie mon envie de jouer au foot ! Ce sera toujours la même envie ! Si je l'étais, j'espère rendre heureux mes parents, les rendre fiers de moi ! », le lecteur traverse des rêves, des cauchemars, la dénonciation de discriminations, mais aussi tout simplement la perte des moments de détente avec ce cri du cœur : « Après j'ai détesté l'oubli des grasses matinées. »

## — 2. UN TRAVAIL DIRECTEMENT EXPÉRIMENTÉ, SANS INTERMÉDIATION RELATIONNELLE ET SOCIALE

Les métiers évoqués dans ces textes – plombière, ouvrière dans le bâtiment, ferronniers, mécanicien, serveur, cuisiniers, pompier, chauffeur de taxi, mineurs – relèvent, à l'exception des trois derniers, de l'expérience personnelle et directe de leurs auteurs. Cette proximité des auteurs avec les situations professionnelles qu'ils décrivent fait que la liste des métiers ne correspond que très partiellement à celle qui est ressortie de l'analyse lexicale (voir *supra*). Dans un seul texte (« Nos travaux : des rêves à nos pensées »), l'écriture sur le travail ne s'incarne pas dans des métiers précis.

Si l'emploi du vocabulaire des métiers (1<sup>ère</sup> classe lexicale) évoque une expérience plus personnelle que dans les autres textes du corpus, le vocabulaire caractéristique de la 3<sup>e</sup> classe lexicale, marquant l'ancrage du travail dans des relations sociales, est nettement moins présent. Les registres de la famille, de la mobilité et de la géographie, sans être absents, sont mobilisés *mezzo voce*. Les histoires racontées dans ces textes sont très peu situées dans une géographie. Le texte qui mobilise le plus d'indicateurs de lieu, « Ferronniers », propose précisément une utopie futuriste, dans laquelle la mobilité quotidienne consiste à remonter à la surface de la terre pour travailler avant de rentrer par des « tubes » dans la ville souterraine. « Un peu de nous » évoque incidemment le plaisir au travail du

mécanicien comme une réminiscence du bricolage de son enfance en compagnie de son père et son grand-père ; le « Journal d'un CAP restauration » relate ponctuellement le travail du week-end, à 10 ans, dans la boulangerie aux côtés de sa mère. Si le vocabulaire de la famille est nettement moins présent que dans les autres textes, c'est aussi que, comme nous l'avons souligné, **le travail décrit relève davantage d'une expérience directe** : à la différence de nombreux autres textes, ce n'est pas le travail du père, de la mère, du frère ou de la sœur qui est objet d'écriture. Le travail des parents sert plutôt de repoussoir, rapidement évoqué dans l'incipit de « Tripalium » (cité *supra*) et du « Journal d'un CAP restauration » :

« Je ne voudrais pas vivre la routine comme celle de mon père : tous les jours à faire la même chose, ça ne m'intéresse pas. Je ne sais pas ce qu'il fait mon père mais il part tous les matins et je le revois le soir, à la même heure, il est fatigué ».

### — 3. LE TRAVAIL ÉPROUVÉ ET ÉPROUVANT

Les sept textes se distinguent enfin par la précision de leurs descriptions. Le travail y apparaît très nettement comme activité, voire plus précisément comme une activité que l'on découvre, que l'on apprend. Différents éléments témoignent de cette singularité de l'écriture du travail dans ces textes.

Celle-ci ressort d'abord des textes qui proposent un récit circonstancié de la vie de travail<sup>4</sup>. « Un peu de nous » raconte l'expérience de travail de quatre personnes qui se croisent successivement le temps d'une journée. L'attention portée à situer le récit dans un espace-temps précis, à décrire les humeurs de chacun ou à évoquer des odeurs et des bruits distingue nettement ce texte de l'ensemble du corpus :

« Ce qu'il affectionne particulièrement, c'est de manipuler les moteurs, de sentir les odeurs liées à la mécanique : l'odeur de la graisse, de l'huile, des pneus mais aussi de jouer les détectives en recherchant la cause des pannes lorsque les voyants fous s'allument. »

« Ferronniers » met en regard trois journées de travail de ferronniers à plusieurs siècles de distance ; dans les trois cas, la trame temporelle est précisément restituée au rythme de l'horloge. Bien qu'il s'inscrive sur une temporalité nettement plus longue (dix ans), le « Journal d'un CAP restauration » s'attache aussi à décrire des journées de travail, en précisant souvent les heures d'embauche et de débauche.

Ces textes se distinguent également des autres par la prégnance du vocabulaire technique : l'équerage, les paumelles, la pipe de raccordement, la poulie de climatisation... De même, les gestes du métier occupent une place centrale dans cette écriture. Certains gestes techniques sont évoqués comme des éléments du récit : activer le soufflet pour garder le four à température, taper sur l'enclume avec son marteau, poursuivre avec les burins et ciseaux du tailleur de pierres, débiter les cornières, sécher les joints, couper les fruits et les légumes... Quatre des cinq calligrammes d'« Au Calligramme près » s'inspirent très directement de gestes des métiers de la restauration : « émincer », « fouetter », « poêler », « dresser ». Le cinquième décrit lui-même de tels gestes : monter une génoise, cuire au four. Ces gestes du quotidien de travail, prétextes à l'imagination et à la créativité poétique, évoquent en même temps, et comme par contraste, l'expérience devenue routinière des auteurs. Ce registre technique prégnant se manifeste également par l'évocation de détails du travail réel, telles les chaussures de sécurité brûlées par les boulettes de soudure des « Ferronniers ».

L'expérience du travail est aussi celle des relations de travail, principalement sous les traits tendanciellement tyranniques du supérieur hiérarchique et ceux plus gratifiants du client : le débordement de la journée de travail du ferronnier qui doit aider son patron, la satisfaction du client de l'atelier de réparation automobile, le sermon du responsable de salle qui dispute le serveur, le sourire de la passagère du taxi... mais aussi le harcèlement sexuel du maître d'apprentissage.

Les conditions de travail, la fatigue, la pénibilité et l'usure sont par ailleurs évoquées avec force dans ces textes. Elles sont au cœur des poèmes « Une descente aux Enfers », « Un aller simple » et « La vie pleine de noirceur d'un coltineur », qui évoquent le travail dans les mines de charbon avec une terrible noirceur :

« J'ai chaud et j'ai peur. Soudain, je ne vois plus la lueur du jour. Ceux au-dessus de nous, sont là comme des vautours. Ce qui les intéresse ce n'est que l'argent, au détriment de notre vie. Et c'est là que tout se finit. » ; « Je descendais peu à peu et me disais que tout était fini. Les bons moments étaient derrière moi. Commençait désormais une nouvelle vie. Qui me promettait une lente agonie. » ; « Je suis un homme en peine. Sortant de la mine à la sécurité incertaine. Retrouvant l'air, l'oxygène Et mes camarades à la mine terne. »

Les autres textes évoquent aussi la fatigue éreintante du ferronnier, celle du serveur qui « pense juste à rentrer chez [lui] pour enfin pouvoir [se] reposer », le mal de dos du jeune apprenti en restauration, le stress de l'intervention des pompiers sur le lieu d'un accident ou celui du service dans un restaurant...

Par-delà l'évocation de sa pénibilité, le travail apparaît comme une épreuve, au double sens de ce qui est éprouvant et de ce qui permet de s'éprouver soi-même, d'éprouver ses propres qualités. Si plusieurs personnages ressentent la satisfaction du travail bien fait, c'est un quotidien de travail périlleux, fait de déboires et de défaillances qui est aussi souvent décrit. Le « Journal d'un CAP restauration » en est particulièrement représentatif. Chaque journée qui le ponctue est une épreuve, marquée par quelques réussites et beaucoup d'échecs, tel le plateau rempli de verres que l'on renverse, les erreurs dans la prise de commande au restaurant, les pizzas qui tombent par terre, les clients mécontents de la lenteur du service, ou le difficile débouchage d'une bouteille :

« Hier, je devais servir le vin : il fallait d'abord que j'ouvre la bouteille mais le problème c'est qu'ouvrir les bouteilles de vin ce n'est pas mon point fort et en plus les clients n'arrêtaient pas de me regarder ce qui me stressait encore plus. Et au moment de retirer le bouchon, il s'est coupé en deux ! L'angoisse ! »

À l'instar de cette scène, le travail est aussi décrit comme objet d'évaluations : le patron d'Adaline qui lui crie : « *C'est ni fait ni à faire, ça !* » ; les collègues qui disent qu'elle « *ne sait pas travailler* » ; Mouloude, le pompier alcoolique, « *inquiet de devoir expliquer à ses collègues ce qu'il n'a pas pu assumer dans son état* ».

On ne peut s'empêcher de percevoir dans ce travail éprouvé et éprouvant une part de l'expérience que ces jeunes travailleurs ont tenté de restituer par écrit. Les auteurs de « Un peu de nous » y invitent d'ailleurs dans leur conclusion :

« Tous ces personnages, Adaline, Mouloude, Yaya et Peter, ont parfois des galères mais aussi des réussites. Même si la vie n'est pas toujours rose, leur point commun, c'est qu'ils n'abandonnent pas et apprennent de leurs erreurs. Leur devise : « On ne peut pas changer la direction du vent mais on peut changer les voiles pour atteindre la destination voulue. » Et nous, apprentis au CFA, nous nous reconnaissons un peu dans chacun d'eux ».

## CONCLUSION

À travers l'analyse des champs sémantiques des sept textes écrits par des apprentis, apprenties et élèves en CAP à l'appui des catégories issues de l'analyse lexicale de l'ensemble des textes de jeunes publiés, nous avons perçu des attentes frustrées, certaines parce qu'elles sont ambiguës mais généralement plutôt parce qu'elles constituent des ambitions empêchées ; nous avons aussi identifié une expérience du travail apparemment déliée du réseau social des jeunes, et souvent douloureuse. La mise en lumière de ces spécificités gagnerait à être confrontée aux caractéristiques d'autres mises en récits de jeunes en situation d'apprentissage professionnelle. La grille de lecture mobilisée, qui repose sur la distinction des aspects liés au métier, à l'activité, à l'insertion sociale et aux attentes dans les mises en récit du travail, apparaît opérante pour rendre compte de la diversité des regards de ces jeunes ; elle pourrait être mobilisée pour mettre à jour les caractéristiques des regards d'autres jeunes sur le travail, qu'une production littéraire récente, autour de témoignages (Bride, 2019 ; Flahaut, 2019), donne justement à voir.

- 1 Initialement Groupe d'études sur le travail et la souffrance au travail, ce réseau scientifique pluridisciplinaire a été fondé par Michel Gollac et Jérôme Pélisse et soutenu par la région Ile-de-France (sous le label « Domaine d'Intérêt Majeur 2012-2015). Il est désormais constitué en Groupement d'Intérêt Scientifique soutenu par le CNRS et hébergé depuis 2016 à la Maison des Sciences de l'Homme Paris-Nord.
- 2 Accompagnés d'une reproduction d'Henri Gervex et d'une autre de François Ignace Bonhommé.
- 3 Pour une présentation synthétique de la façon dont est conduite cette analyse lexicale, voir notamment : <https://sociologie.revues.org/312>
- 4 Notons au passage que la forme « récit-témoignage » est relativement plus présente dans les écrits des CFA et des lycées professionnels que dans le reste du corpus. Le seul texte non issu de ces établissements raconte les projets de trois élèves filles en lien avec leurs expériences de vie, naturellement très liées à leur famille (Ma vision du travail par Clara, Histoire vraie de Ghazal, La vie de Marie, p. 30-31).

## Bibliographie

- Bride, P. (2019)**, *La vie devant nous. Récits de jeunes privé.e.s d'emploi*. Livre réalisé en partenariat entre la SCIC Dire le travail et la Jeunesse Ouvrière Chrétienne.
- Edey Gamassou, C. (2018)**, « Invitation à l'ouvrage », in C. Edey Gamassou et S. Prunier-Poulmaire (dir.), *Écrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, p.13-16.
- Edey Gamassou, C. & S. Prunier-Poulmaire (dir.) (2018)**, *Écrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, Octarès Éditions, 248 p.
- Flahaut, J.-M. (2019)**, *J'étais presque un ouvrier*, Association Travail & Culture, Éditions les Venterniers.
- Linhart D. (2018)**, « Préface », in C. Edey Gamassou et S. Prunier-Poulmaire (dir.), *Écrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, p. 9-11.
- Mias A. (2018)**, « Quels mots pour écrire le travail ? » in C. Edey Gamassou et S. Prunier-Poulmaire (dir.), *Écrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, p. 225-227.
- Olry-Louis, I., Soidet, I. & Tavani, J.-L. (2018)**, « Contenu et structure des représentations adolescentes du travail », in C. Edey Gamassou et S. Prunier-Poulmaire (dir.), *Écrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, p. 228-235.
- Pigenet M. (2018)**, « Cauchemar d'avenir... ou d'aujourd'hui ? », in C. Edey Gamassou et S. Prunier-Poulmaire (dir.), *Écrivons le travail ! Lycéens et chercheurs : écritures croisées sur le travail*, p. 108-109.

# PEINDRE LE TRAVAIL ET LA RECONSTRUCTION

Les Constructeurs (*État définitif*) de Fernand Léger

## Michel Parlier

Consultant en management du travail  
michel.parlier2@gmail.com

Quand nous parlons nous entendons  
La vérité des charpentiers  
Des maçons des couvreurs des sages  
Ils ont porté le monde au-dessus de la terre  
Au-dessus des prisons des tombeaux des cavernes  
Contre toute fatigue ils jurent de durer  
Paul Éluard : *Les Constructeurs*.  
À Fernand Léger

**L**e tableau *Les Constructeurs* marque l'intérêt de Fernand Léger au monde du travail. Il illustre aussi les convictions artistiques de l'auteur en faveur d'un réalisme plastique sans concession. L'œuvre s'inscrit dans le contexte d'après-guerre de la reconstruction du pays. En parallèle à cette composition, Léger réalise une série de peintures monumentales ayant pour objet les loisirs, conditions de l'accès des travailleurs à l'éducation et à la culture. Certes, l'œuvre a été mal reçue par le monde ouvrier et certains de ses représentants, mais elle n'en constitue pas moins un remarquable message d'humanité et de fraternité.

## — UNE SITUATION DE TRAVAIL

C'est une situation de travail. Au premier plan, quatre ouvriers soulèvent une poutrelle rouge et noire. Au centre, un équipier, les pieds dans le vide, semble vouloir les rejoindre. Plus haut, un dernier personnage, assis sur une poutre jaune, déplace une échelle. Autour de ces travailleurs, un ensemble métallique de poutres, de poutrelles, d'échelles, des segments de plateformes, une passerelle mais aussi des cordes qui flottent sans attaches et deux tronçons de bois. Au fond, quelques nuages blancs et gris se détachent sur un ciel uniformément bleu. C'est un tableau dénommé *Les Constructeurs*<sup>1</sup> que Fernand Léger<sup>2</sup> a terminé en 1951 et qui est désormais exposé à Biot, au musée national qui porte le nom de l'artiste. Le complément du nom (*État définitif*) rappelle que l'œuvre est l'aboutissement de longues études préparatoires consacrées à des ouvriers travaillant sur des chantiers et faites de dessins, au crayon ou à l'encre, de lithographies, de gouaches sur papier,

### — MOTS-CLÉS

art, contraste, loisir, main,  
objet, ouvrier, réalisme,  
travail, travailleur.



Fernand Léger, *Les constructeurs (Etat définitif)*, 1950. Format : pleine page. © Adagp, Paris, 2019 - Autorisation n° 930602

d'huiles sur toile, de fragments du sujet sur des fonds de différentes couleurs... Cette série, qui s'est échelonnée entre 1950 et 1951, dit le soin méticuleux que l'artiste a porté à cette composition. L'*État définitif* a été montré pour la première fois à la Maison de la pensée française<sup>3</sup> en 1951 pour être ensuite installé quelques jours en 1953 dans la cantine des usines Renault. Le choix de ces lieux d'exposition n'est pas innocent, il suggère que, pour le peintre, des considérations sociales viennent se greffer sur des options artistiques. Comment alors faisait-il dialoguer ces deux orientations dans ses créations ? Comment se traduisent-elles dans cette représentation d'une situation de travail ? Que montre ce tableau moins peut-être sur le travail que sur le point de vue de Léger sur le travail et sur les travailleurs ? Dans quel contexte politique, économique, social et culturel l'œuvre s'inscrit-elle ? De manière plus générale et pour être en conformité avec le thème du présent numéro de la *Revue des Conditions de Travail*, que disent, que racontent, que donnent à voir sur le travail *Les Constructeurs (État définitif)* de Fernand Léger ?

### — COSTAUDS, CRÉATIFS MAIS VULNÉRABLES

Alors reprenons. Quatre hommes affairés à un ouvrage monumental déplacent une poutre horizontale en un élan commun, de manière solidaire, fraternelle même. Leurs vêtements disent bien leur condition d'ouvrier : casquette, maillot rayé ou à pois, pantalon de toile modeste. Ils ne semblent pas toutefois fournir un effort très soutenu car leurs visages, paisibles, impassibles, n'expriment ni tension ni souffrance qui seraient dues à l'effort. Par ailleurs, leurs corps ne sont pas bien proportionnés, avec de gros bras et surtout de grosses mains. Celles-ci sont un élément central du tableau et Léger les avait particulièrement travaillées par de multiples dessins préparatoires à la version définitive. Les mains sont un sujet récurrent dans l'œuvre du peintre. Dans un tableau-poème, élaboré lors de la conception des *Constructeurs* et dédié au poète russe Vladimir Maïakosky qu'il avait connu dans les années 1920, Léger écrivait : « Leurs mains ressemblent à leurs outils – leurs outils à des mains (...). Elles ont travaillé beaucoup (...) partout dans le monde » (reproduit dans Hédel-Samson, 1997, p. 78). L'artiste met ainsi en valeur le travail artisanal – qui n'est pas celui, enchaîné, déshumanisé, aliéné, de l'usine –, mais le "beau métier" qui laisse des marges de liberté aux travailleurs, qui est la marque de leur savoir-faire, de leur expérience. C'est une manière de leur reconnaître ainsi une capacité de création : ce sont des artistes, eux aussi, à leur manière et, ce faisant, Léger signifie qu'il est, lui aussi, à sa manière, un travailleur. Mais ces louanges adressées aux ouvriers artisans et créateurs semblent atténuées par les visages des équipiers et par le foisonnement d'éléments métalliques au sein desquels ils opèrent. Claude Roy, dans le catalogue diffusé à l'occasion de la première exposition du tableau, avait déjà remarqué la vulnérabilité de ces travailleurs : « Au boulot dans leurs entrecrois de poutres, de planches et d'échelles, ils sont costauds, râblés, solides, mais ils sont en chair et en os, matériau infiniment plus fragile, sensible et délicat que le fer, le bois ou le ciment » (Roy, 1951, p. 19).

### — OBJETS ET SUJETS EN ÉQUIVALENCE

Mais avançons. Si, pour Julie Guttirez, il s'agit d'une « célébration joyeuse de la créativité humaine, les travailleurs devenant autant d'acrobates suspendus à une structure spectaculaire et vertigineuse » (Guttirez, 2017, p. 252), quelques signes viennent tempérer cet optimisme. L'impassibilité de leur visage, outre l'absence de tension déjà signalée, ne dénote-t-elle pas une certaine lassitude, une possible mélancolie ? La figure humaine, dans le travail de Léger, fait l'objet d'un traitement particulier, il s'en est expliqué à maintes reprises : « Dans l'évolution de mon œuvre (...), la figure humaine reste volontairement *inexpressive* ». (Léger, 2004, p. 286). Ses personnages, en effet, sont rarement démonstratifs, ils ne bénéficient d'aucun "traitement de faveur", ce ne sont que des composants parmi

d'autres : « Pour moi la figure humaine, le corps humain n'ont pas plus d'importance que des clés ou des vélos » (*ibid.*, p. 285). Ce qui signifie que « l'objet, dans la peinture actuelle moderne devait devenir le personnage principal » (*ibid.*, p. 227). C'est bien ce qui est donné à voir dans *Les Constructeurs* : une unité de traitement entre les personnages et les éléments du décor, une relation d'équivalence entre les sujets et les objets, comme si l'artiste s'interdisait d'apporter une touche émotive, une valeur sentimentale à ses personnages. Ces partis pris, ces convictions artistiques semblent empêcher Léger d'aller jusqu'au bout de son intention de glorification du travail et des travailleurs : comment, en effet, célébrer le travail avec des personnages qui expriment aussi peu de sentiments et qui, de surcroît, semblent égarés dans un gigantesque Meccano qui les dépasse ? Laurence Bertrand-Dorléac est, à ce titre, fondée à faire remarquer que « la présence des mains énormes exagère leur puissance et leur humanité archaïque, mais peut difficilement passer, en 1951, pour une victoire des hommes sur la machine tant le jeu de la structure métallique est écrasante » (Bertrand-Dorléac, 2008, p. 17). Car si les personnages s'imposent au premier regard, l'univers de métal sature l'espace du tableau : « Un réseau géométrique complexe et dynamique, presque distrait, ponctué de couleurs primaires puissantes, posées en aplats » (Guttierrez, 2017, p. 252). L'amoncellement à l'infini de poutrelles déborde le cadre de la toile ; les cordes semblent flotter, elles accentuent ainsi le sentiment d'apesanteur de l'ensemble ; aux pieds des ouvriers, au premier plan, des souches de bois, pourvues de quelques feuilles, proposent une sorte d'alternative à l'univers métallique représenté et elles rappellent l'attention que Léger accordait aux arbres et à la nature dans son œuvre ; au fond, le ciel bleu n'est bouché par aucun autre bâtiment, ce qui dit la hauteur de l'édifice qui se construit, une hauteur vertigineuse. Ces bâtisseurs sont des acrobates, ils sont en équilibre mais celui-ci est instable.

## — PEINDRE LE TRAVAIL SANS CONCESSION

Le contraste est fort entre les sujets humains et l'espace métallique. C'était bien là l'intention de l'artiste, et il s'en est clairement expliqué. Le point de départ est un choc visuel : « C'est en allant à Chevreuse que l'idée m'est venue. Il y avait près de la route trois pylônes de lignes à haute tension en construction. Perchés dessus, des hommes y travaillaient. J'ai été frappé par le contraste entre ces hommes, l'architecture métallique, les nuages du ciel. Les hommes sont petits, comme perdus dans un ensemble rigide, dur, hostile. C'est cela que j'ai voulu rendre sans concession. J'ai évalué à leur valeur exacte le fait humain, le ciel, les nuages, le métal. » (Léger, cité par Leymarie, 1972). Un « fait humain » évalué à une exacte valeur, certes, mais sans tomber dans le piège de l'imitation de la réalité ; dans cette œuvre, ce sont tous les partis pris artistiques de Léger qui s'expriment. « Dans *Les Constructeurs* j'ai essayé de réaliser de plus violents contrastes en opposant aux nuages et aux structures métalliques des figures humaines peintes avec un minutieux réalisme. Je ne sais si j'ai réussi mais c'était, tout de même, une bagarre à susciter » (Léger, 2004, p. 288). De quelle bagarre s'agissait-il ? Un combat artistique, à n'en pas douter, et le « réalisme minutieux » qui est ici évoqué ne l'est pas tant que cela. Car si Léger, dans son engagement politique et social, ambitionne à rendre un hommage au travail et aux travailleurs, il le fait en prenant à contre-pied les canons du « réalisme socialiste » défendu, en France, par Louis Aragon et le parti communiste.

« Je réclame ici le retour à la réalité », avait déclaré Aragon dans son discours de clôture au congrès international des écrivains de Paris, le 25 juin 1935 (Cité par Olivera, 2003, p. 229). Lors de ce discours et dans de multiples écrits et prises de parole, l'auteur des *Beaux quartiers* et des *Yeux d'Elsa* s'efforçait de diffuser la doctrine soviétique sur la création artistique selon laquelle il convenait d'illustrer, de la manière la plus figurative possible, la réalité sociale des « masses populaires », des travailleurs, des militants. Une activité de propagande et une visée éducative. Léger, lui, se veut réaliste et pédagogue

mais à sa façon ; au réalisme socialiste d'Aragon, il oppose un réalisme plastique. Profondément convaincu que l'art doit être au service du peuple, il ne fait cependant aucune concession à toute approche idéologique. Il défend de manière intransigeante sa liberté de création, il ne se plie à aucun dogme, à aucune règle esthétique qui paraîtrait plus accessible aux classes populaires : « Il serait indigne (des travailleurs) de vouloir fabriquer une peinture populaire inférieure de qualité, sous prétexte qu'ils n'y comprendront jamais rien. Au contraire, on doit rechercher la qualité dans un art apaisant et intérieur. Chercher un plan de beauté plastique tout autre que (cet art vulgarisé à puissance mille) » (Léger, 2004, p. 200). L'artiste ne se laisse pas embrigader par la propagande en cours et l'art officiel.

## — LES LOISIRS LIBÉRATEURS

C'est une autre pédagogie que Léger va essayer de promouvoir. L'univers du travail l'a toujours fasciné, notamment depuis la Première Guerre mondiale durant laquelle, dans les tranchées, il a découvert la camaraderie, la fraternité, le dynamisme du peuple et a décidé de réconcilier celui-ci avec l'art moderne. Le *Mécanicien*<sup>4</sup>, tableau datant de 1918, est l'un des premiers témoignages de sa fascination du labeur physique ouvrier. Déjà, le visage tranquille du personnage ne rendait aucunement compte d'une quelconque dureté. Léger est toutefois conscient des difficiles conditions de travail et de vie des ouvriers et il n'en est pas insensible : « Le monde du travail, le seul intéressant, vit dans une ambiance intolérable » (*ibid.*, p. 130). Pour lui, cette situation n'est pas fatale et, dans leurs activités de travail, dans la fabrication d'objets « aux tons purs, aux formes finalisées, aux mesures exactes » (*ibid.*, p.199), les travailleurs font preuve d'un indéniable sens esthétique. De la même manière, ce sont des adeptes du travail bien fait : « Un ouvrier n'oserait livrer une pièce autrement que nette, polie, brunie » (*ibid.*, p. 104). C'est un point de départ pour réconcilier l'art et le peuple ; pour ce faire, Léger s'engage, il ouvre des cours pour les ouvriers, il prend la parole dans les centres populaires. Il considère que de « nouvelles circonstances sociales » doivent se mettre en place afin de libérer du temps ; un « temps nécessaire », une « liberté d'esprit suffisante » (*ibid.*, p. 198) pour que la classe ouvrière – « qui a droit à tout cela » ! (*ibid.*, p. 200) – ait accès à la beauté plastique, à l'éducation, à la culture. La création et l'organisation de loisirs pour les travailleurs constituent alors les conditions nécessaires pour qu'ils puissent y prétendre : « *Tout en dépend* » (*ibid.*, p. 198). Ainsi, comme le fait justement remarquer Brigitte Hedel-Samson, Léger « exalte moins le travail que les loisirs de la classe ouvrière » (Hedel-Samson, 1997, p. 97). C'est précisément au thème des loisirs que Léger va consacrer l'essentiel de son travail pictural durant les dernières années de sa vie, c'est-à-dire à la même époque où, par une longue maturation, il crée *Les Constructeurs*. Plusieurs séries de tableaux vont en effet traiter ce sujet, avec une « référence nostalgique » (Wilson, 1987, p. 64) au Front populaire de 1936 et à la conquête ouvrière qu'ont représenté les congés payés. Ces productions sont toutes marquées par un profond optimisme. C'est le cas pour *Les Loisirs-Hommage à Louis David*<sup>5</sup> (1948-1949), véritable illustration du bonheur au quotidien, « simple humanité des plaisirs » (Garaudy, 1974, p. 256) ; pour *La Partie de campagne*<sup>6</sup> (1953), référence au film éponyme de Jean Renoir tourné en 1936 et exaltation d'une société fraternelle dans laquelle les hommes et les femmes vivent en harmonie avec la nature ; pour *Le Campeur* (1954)<sup>7</sup>, partage de « la joie des vacances, (du) bénéfice sanitaire du repos et de la nature » (Collectif, 2008a, p. 67) ; enfin, pour *La grande parade* (1954)<sup>8</sup>, l'une des ultimes compositions de l'artiste et hommage au monde du cirque où cohabitent clowns, acrobates, musiciens dans une communicante joie de vivre. Avec cette diversité de créations, Léger concilie, selon Ariane Coulondre, « le contemporain et l'intemporel, l'imagerie populaire et la grande tradition picturale » (Coulondre, 2017, p. 250). L'ensemble de ces compositions ne serait toutefois pas clairement compréhensible sans référence au très particulier contexte économique, social et culturel de l'après-guerre durant lequel Léger est attentif à faire valoir ses convictions artistiques et sociales.

## — UNE RECONSTRUCTION ÉCONOMIQUE ET CULTURELLE

Depuis 1945, la France est en chantier. Commence alors la longue période de reconstruction de ses équipements et de modernisation de son appareil de production et de ses institutions. La fin de la Seconde Guerre mondiale a fait naître l'espoir d'une société plus juste et plus fraternelle. Les séries peintes par Léger au tournant des années 50 et consacrées aux loisirs et au travail évoquent une fraternité humaine propice à la reconstruction du pays. À ce titre, *Les Constructeurs* incarnent « ces pionniers d'une France qui s'ébroue à l'aube bleue des "Trente Glorieuses", de la modernisation, de l'équipement, et du mieux-être » (Rioux, 1997, p. 228). L'élan qu'ils représentent est très largement reconnu : « Emblème d'une société nouvelle qui ne demande qu'à émerger » (Fréhuchet, 2008, p. 5) ; « optimisme et exaltation magnifique de l'homme au travail » (Bertrand-Dorléac, 2008, p. 11). La reconstruction est aussi culturelle, et Danielle Sallenave a raison de le rappeler : cette époque est celle du « refus d'une culture au rabais », celle où l'on considère que « la culture est révolutionnaire » (Sallenave, 2019, p. 35), celle aussi où, grâce à Jean Vilar, le Théâtre de Chaillot devient le nouveau Théâtre National Populaire. Les propos de Sallenave font un large écho aux convictions de Léger : « La ségrégation culturelle redouble les maux dont souffrent certaines populations » ; « l'accès et la participation de tous à la culture est une nécessité vitale » (*ibid.*). L'euphorie d'après-guerre doit toutefois rapidement être tempérée : grèves violentes en France dès 1947, début de la guerre froide, luttes pour la décolonisation... « Suspendus à leur échafaudage contre un fond de ciel bleu parsemé de petits nuages, ces ouvriers n'entrent pourtant que dans une métaphore très idéalisée de construction d'une société meilleure, sorte de Jérusalem céleste laïcisée, qui n'est visiblement pas encore de ce monde » (Arnould, 1997, p. 89). Seul son optimisme invétéré permet à Léger de s'accorder de ces mauvaises augures.

Las, l'œuvre sera mal reçue par le public auquel elle s'adressait. Les tentatives de contact de Léger avec le monde ouvrier se heurteront à de la perplexité et des malentendus. « L'expression de désaccords autour de l'œuvre de Léger se lit clairement dans la réception des *Constructeurs*, à la fois louée pour leur optimisme mais refusée par la CGT au nom de l'incompréhension des militants de base » (Pichon-Bonin, 2017, p. 246). En effet, la Fédération CGT du bâtiment avait ouvert le feu des critiques lors de l'exposition de la peinture à la Maison de la pensée française en signalant que la situation représentée ne rendait pas compte des réelles conditions de travail des ouvriers et que, erreur difficilement pardonnable, les compagnons ne respectaient pas les règles de sécurité. L'accueil du tableau n'est pas meilleur lors de son exposition à la cantine des usines Renault où il suscite interrogations et sarcasmes.

## CONCLUSION

Créés dans un temps d'après-guerre où le pays se reconstruit, les *Constructeurs* témoignent de l'engagement humaniste et fraternel de Léger aux côtés du monde du travail. Jean-Pierre Rioux, historien de la France contemporaine et de l'après-guerre ne s'y est pas trompé : « Ce primitif (...) pourrait être l'un des très rares qui aient eu, en 1951, le goût d'inventer avec les *Constructeurs* l'art républicain d'un temps équivoque, convulsif et glorieux » (Rioux, 1997, p. 239). Le tableau illustre ses convictions artistiques et sociales, lesquelles ne laissent transparaître aucune concession. Le contraste entre les personnages et l'environnement métallique est saisissant. Les couleurs primaires, bleu, jaune, rouge, apportent une touche de gaieté à la composition. « Rien ne semble échapper à son champ pictural, voué à la modernité et destiné au plus grand nombre » (Hédel-Samson, 1997, p. 11). Les compagnons de chantier sont ici traités de la même façon que les éléments du décor dans lequel ils évoluent. Leur comportement n'exprime ni enthousiasme, ni

souffrance ; ils sont « loin de toute héroïsation comme de tout misérabilisme » (Arnould, 1997, p. 75). Mais si Léger a toujours marqué une réelle attention à la condition ouvrière, la représentation des situations de travail reste marginale dans son œuvre, tout comme elle est rarissime dans la tradition picturale moderne. Il préfère faire l'apologie des loisirs populaires, moments propices certes au repos mais surtout à l'éducation et à la culture, car il s'agit bien, ce faisant, de contribuer à « libérer les masses populaires, leur donner une possibilité de penser, de voir, de se cultiver » (Léger, 2008, p. 198). Mais l'optimisme sans ambiguïté de Léger ne suffira pas. La composition sera mal reçue par le monde du travail et certains de ses représentants. Léger serait-il alors victime de son intransigeance ? L'histoire ne lui a pas forcément donné raison mais le combat qu'il a livré pour l'amélioration du sort des travailleurs n'en reste pas moins exemplaire. Plus largement, il voulait croire que l'humanisme et la fraternité finiraient par s'imposer. Convenons-en : cette utopie nous est encore précieuse.

---

<sup>1</sup> Huile sur toile, 300 x 228, Musée national Fernand Léger, Biot.

<sup>2</sup> Né à Argenton en 1881, proche des cubistes au début de sa carrière, Fernand Léger est profondément marqué par la Première Guerre Mondiale, épreuve qui le rapproche des "gens du peuple" et qui lui fait reconsidérer ses options artistiques pour s'orienter vers un art plus réaliste. Engagé politiquement, notamment à l'occasion du Front Populaire, il adhère en 1945 au Parti Communiste après un exil aux États-Unis durant la Seconde Guerre Mondiale. Dans l'après-guerre, il peint une série d'œuvres monumentales consacrées au travail et au loisir. Il meurt à Gif-sur-Yvette en 1955.

<sup>3</sup> Située rue de L'Élysée à Paris, la Maison de la pensée française était le siège de l'Union nationale des intellectuels (UNI), organisation créée en 1945 à l'initiative du Parti Communiste Français.

<sup>4</sup> Musée national d'art moderne, centre Georges Pompidou, en dépôt au LaM, Lille Métropole, Musée d'art moderne, d'art contemporain et d'art brut, Villeneuve d'Ascq.

<sup>5</sup> Musée national d'art moderne, centre Georges Pompidou, Paris.

<sup>6</sup> Musée national d'art moderne, centre Georges Pompidou, Paris.

<sup>7</sup> Musée national Fernand Léger, Biot.

<sup>8</sup> Solomon R. Guggenheim Museum, New York.

---

## Bibliographie

- Arnould, P. (1997)**, *Fernand Léger. Peindre la vie moderne*, Découvertes Gallimard, Centre Georges Pompidou, 128 p.
- Bertrand Dorléac, L. (2008)**, « Les prisons du ciel », in Collectif, *Catalogue de l'exposition Fernand Léger. Les constructeurs*, Musée national Fernand Léger, Biot, Édition de la réunion des musées nationaux, p. 9-20.
- Collectif (2008a)**, *Catalogue de l'exposition La partie de campagne. Fernand Léger et ses amis photographes*, Musée national Fernand Léger, Biot, Édition de la réunion des musées nationaux, 80 p.
- Collectif (2008b)**, *Catalogue de l'exposition Fernand Léger, Les Constructeurs*, Musée national Fernand Léger, Biot, Édition de la réunion des musées nationaux, 56 p.
- Coulondre, A. (Dir.) (2017)**, *Catalogue de l'exposition Fernand Léger. Le beau est partout*, Centre Georges Pompidou, Metz, Palais des beaux-Arts, Bruxelles, 304 p.
- Fauchereau, S. (1994)**, *Fernand Léger. Un peintre dans la cité*, Albin Michel, 128 p.
- Fréhuchet, M. (2008)**, « "Les Constructeurs", petite contribution pour l'étude d'une allégorie », in Collectif, *Catalogue de l'exposition Fernand Léger. Les constructeurs*, Musée national Fernand Léger, Biot, Édition de la réunion des musées nationaux, p. 5-7.
- Garaudy, R. (1974)**, *60 œuvres qui annoncèrent le futur. Sept siècles de peinture occidentale*, SKIRA, 302 p.
- Gutierrez, J. (2017)**, « Les Constructeurs, 1950 », in Coulondre (A.) (Dir.), *Catalogue de l'exposition Fernand Léger. Le beau est partout*, Centre Georges Pompidou, Metz, Palais des beaux-Arts, Bruxelles, p. 252.
- Hédél-Samson, B. (Coord.) (1997)**, *L'ABCdaire de Léger*, Flammarion, 120 p.
- Léger, F. (2004/1965)**, *Fonctions de la peinture*, Gallimard, Folio, 383 p.
- Leymarie, J. (1972)**, « Les Constructeurs, 1947-1952 », in Cassou J., Leymarie J., *Fernand Léger, Dessins et gouaches*, Chene, 208 p.
- Olivera, P. (2003)**, « Aragon, "Réaliste socialiste". Les usages d'une étiquette littéraire des années Trente aux années Soixante », in *Sociétés et représentations*, n° 15, p. 229-246.
- Pichon-Bonin, C. (2017)**, « Fernand Léger et le Parti Communiste Français », in Coulondre (A.) (Dir.), *Catalogue de l'exposition Fernand Léger. Le beau est partout*, Centre Georges Pompidou, Metz, Palais des beaux-Arts, Bruxelles, p. 245-249.
- Rioux, J.-P. (1997)**, « "Les Constructeurs", un emblème républicain », in Derouet C. (Dir.) (1997), *Catalogue de l'exposition Fernand Léger*, Éditions du Centre Georges Pompidou, Collection Classiques du XX<sup>ème</sup> siècle, p. 238-239.
- Roy, C. (1951)**, « Texte sur *Les Constructeurs* de Fernand Léger », Catalogue publié à l'occasion de l'exposition à la Maison de la pensée française à Paris, sans pagination.
- Sallenave, D. (2019)**, *Jojo, le gilet jaune*, Tracts Gallimard, n° 5, 42 p.
- Wilson, S. (1987)**, « Fernand Léger. The Later Years », in Serota N., *Fernand Léger : Art and Politics, 1935-1955*, Prestel-Verlag, p. 55-75.



{Mobiliser les récits}

79 UNE EXPÉRIENCE DE RÉCIT DU TRAVAIL  
CHEZ RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ (RTE)

---

par **Béatrice Sarazin**

88 ÉTONNANTS TRAVAILLEURS :  
VOYAGER ENSEMBLE AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ

---

par **Nathalie Akoka, Blandine Bricka et Xavier Poupart**

93 RACONTER ET METTRE EN DISCUSSION LE TRAVAIL :  
UNE DÉMARCHE MOBILISATRICE ET PERFORMANTE

---

par **Christian Bourgoïn, Barbara Duquesne  
et Loes Mercier**

# UNE EXPÉRIENCE DE RÉCIT DU TRAVAIL

chez Réseau de Transport d'Électricité (RTE)

## Béatrice Sarazin

Anact-ECP

**L**es écrits sur le travail peuvent-ils participer à faire évoluer les représentations et les pratiques d'entreprises ? Telle est la question de départ de cette contribution. Nous relatons une expérience inédite de mise en récit de l'activité de travail dans un environnement paritaire. L'expression sur le travail dans l'entreprise est traversée par des intentions diverses de la part des acteurs en présence. C'est par exemple le cas lorsqu'un récit est utilisé dans le cadre d'une expertise pour faire valoir un point de vue particulier. Tel n'est pas l'objectif des récits mobilisés ici. Leur posture se veut plurielle et entend permettre l'expression de tous les points de vue, direction, managers, salariés et représentants du personnel. Après avoir décrit le dispositif de la Fabrique à Réseau de Transport d'Électricité (RTE), nous présentons une série de récits issus de témoignages des acteurs.

### 1. UN OBSERVATOIRE PARITAIRE

Nous sommes en 2015 et l'Anact est appelée auprès de RTE, Réseau de Transports d'Électricité, une filiale française d'EDF, qui gère le réseau public de transport d'électricité français (en métropole uniquement). Numéro un européen, l'entreprise exploite, entretient et développe les lignes électriques à haute (HT) et très haute (THT) tension qui acheminent l'électricité depuis les unités de production françaises vers des clients industriels et le réseau de distribution d'électricité. RTE existe depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2000, suite à la création du marché européen de l'électricité qui impose, au sein d'EDF, la séparation des fonctions de *production* et de *transport*. Sa mission est de service public et garantit un accès équitable au réseau à tous les acteurs du marché de l'électricité. RTE devient SA en 2004, filiale à 100 % d'Edf.

L'entreprise compte 8500 salariés répartis sur tout le territoire. Leurs missions sont de plusieurs ordres et se déclinent en autant de métiers d'experts... ingénierie, équilibre de l'offre et la demande en électricité, développement de nouvelles technologies et maintenance de tous les transformateurs, etc. Santé, sécurité et conditions de travail ne sont pas des concepts vides de sens dans cette entreprise où le climat social peut être parfois tendu. Pour aborder ces questions de front, elle souhaite les traiter sous l'angle plus global de la « qualité de vie au travail ». Nous les accompagnons donc dans cette ambition. L'objectif est d'abord de constituer un dispositif de type « observatoire ». Après avoir rencontré ses homologues de la Sncf et mûri manifestement le sujet, la direction RH et Santé Sécurité Qualité de Vie au Travail (QVT) fixe ses objectifs dans l'engagement de cette démarche :

- mettre en œuvre de nouvelles façons de travailler, notamment en privilégiant l'expérimentation et son évaluation ;
- impulser une approche pluridisciplinaire de problématiques complexes et multifactorielles ;
- partager une approche et une définition communes de la QVT et des actions prioritaires à mettre en place ainsi que l'évaluation de leurs résultats ;
- développer de nouvelles pratiques de dialogue social.

Traiter tous ces sujets n'est pas une mince affaire et l'intervention durera quelques années puisque l'Anact y est « engagée » pour 3 ans. À la fin de ces trois années, la vie de l'observatoire appelé « Fabrique » (car il se veut pratique et concret), a été émaillée de hauts et de bas, d'avancées et de reculades, de succès et de réflexions partagées. Nous cherchons alors le moyen de raconter ce qu'a produit cet observatoire. Mais comment mettre en relief un dispositif qui ne se raconte pas facilement mais se vit ? La solution nous apparaît évidente : pour que toute la dimension méthodologique de l'observatoire soit accessible, il faut la mettre en perspective au regard de ce qui se vit au travail, chez RTE, au plus près des équipes de terrain. Pourquoi dire que la QVT nécessite la mise en place d'espaces de discussion sur le travail (« Entre pros ») si on ne sait pas à quels enjeux du travail ils font référence ? Qui peut avoir envie de comprendre si le travail n'est pas incarné, si ce que chacun y met de soi, de son expérience, de son vécu, de sa sensibilité n'est jamais explicité ?

## — 2. LA PROPOSITION DE L'ANACT : LES « RÉCITS DU TRAVAIL »

Nous sommes en 2018 et nous réfléchissons à la manière la plus appropriée de rendre les accompagnements réalisés dans l'intervention auprès de l'observatoire les plus lisibles, visibles et percutants. Les plus renseignés aussi pour donner à voir ce qu'est devenu le travail aujourd'hui et comment il se transforme. Ces transformations sont de plus en plus rapides et comportent des conséquences fortes changeant la nature même des métiers et des compétences.

Pour nous, la réponse coule de source : il nous faut faire des « récits » du travail, des témoignages de ce que vit concrètement chacun dans son travail et aussi dans sa manière d'appréhender son rôle pour l'améliorer, le remodeler, le reconfigurer, parfois à mille lieux de la formation initiale du cœur de métier.

L'idée n'est pas nouvelle et la technique éprouvée dans d'autres univers sociaux et professionnels. Une tendance récente liée à la crise des risques psychosociaux a en quelque sorte « libéré la parole » et généré beaucoup d'initiatives qui donnent à voir le travail et ses conditions de réalisation sous l'angle du « vécu »<sup>1</sup>.

La presse, spécialisée ou non, s'empare de ce format dans des rubriques dédiées de plus en plus nombreuses. Les ouvrages et les films font aussi florès sur le thème du travail à travers des témoignages qui parlent au cœur et à l'esprit, interpellent chacun dans son vécu ou son expérience propre car rien ne vaut plus que la parole d'un « pair » dans laquelle chacun peut retrouver ses préoccupations. C'est un bon moyen de donner la parole aux acteurs d'entreprise, dans un langage simple, accessible, de l'ordre du ressenti qui dit quelque chose de notre société et de ses évolutions. Le travail est un thème universel qui rassemble et constitue un sujet de conversation inépuisable (que n'entendons-nous pas le matin ou le soir lorsque l'on prend les transports en commun ou que l'on discute avec famille et amis : tendre l'oreille fait déjà office d'une importante « captation » sur le sujet !).

Les membres de la Fabrique ont accroché rapidement à l'idée et nous ont aidés à accéder à cette parole des salariés. Les récits du travail peuvent donc se développer (chapitre 1 : « Au cœur des métiers de la maintenance »), les débats de la Fabrique (chapitre 2 : « Parler du travail : l'expérience de la fabrique ») n'en sont que plus pertinents (voir aussi, chapitre 3 : « Perspectives »)<sup>2</sup>. Le résultat des travaux de la Fabrique se racontent dans un nouveau format multimédia où les points de vue sur le travail sont nombreux, de la direction au technicien de maintenance en passant par le management intermédiaire et les préventeurs. Un premier niveau de « controverses » sur le travail, en quelque sorte, où les uns parlent aux autres, où les points de vue s'affrontent (symboliquement) pour mieux rendre visibles le travail et les conditions de travail.

Quelle portée auront ces récits et permettront-ils d'accompagner les transformations du travail chez RTE ? Ils ont, en tout cas, déjà suscité de la discussion en interne et bousculé quelques lignes...

### — 3. TRAVAIL SOUS HAUTE TENSION : L'EXPÉRIENCE DU RÉSEAU DE TRANSPORT D'ÉLECTRICITÉ (EXTRAITS)

**Il est 2h20 et l'alarme pour intrusion s'est déclenchée dans l'un des groupements de postes électriques gérés par Réseau de Transport d'Électricité (RTE). Stéphane, l'opérateur d'astreinte, se rend sur le site de l'incident pour faire le tour des installations et tout contrôler. Le temps de faire le tour des installations et de tout contrôler, il a passé deux heures, seul, au poste en pleine nuit.**

(...)

#### **VAL DE SEINE, AU COEUR DES MÉTIERS DE LA MAINTENANCE**

##### ***Comme une petite entreprise***

Il est 7 h 30, un jeudi matin, au groupement de postes Val de Seine. Comme chaque semaine, Laurent Blaise, responsable du groupement de postes Val de Seine et Stéphane Collin, son adjoint, animent la réunion d'astreinte. Cette réunion est l'un des moments-clés de la vie de l'équipe : l'occasion de faire le point sur le déroulement de la semaine en cours, notamment pour les deux opérateurs d'astreinte qui passent le relais aux prochains. Laurent pilote le groupement depuis un an et demi, après avoir fait ses débuts au dispatching. Il apprécie le travail avec son équipe avec laquelle il essaie d'instaurer un management participatif et en interaction directe avec chacun. Sa vision du métier est claire : « *Le chef de groupement de postes est comme le dirigeant d'une PME* ».

*À 30 ans, il est le chef du groupement de postes Val de Seine. Il rejoint RTE en 2012 après des études d'ingénieur à l'École Spéciale de Mécanique et d'Électricité d'Ivry-sur-Seine. Il commence au dispatching à Saint-Quentin-en-Yvelines puis intègre un groupement de maintenance réseau (GMR) au sud-ouest de Paris avant d'arriver à Val de Seine il y a un an et demi.*

Mon travail est très varié, mais une journée-type c'est « sécu, sécu, sécu ». La sécurité est un sujet incontournable : on l'aborde tous les matins en réunion et on demande à être informés dès qu'un accident a lieu ailleurs dans l'entreprise. On parle de tous les types d'accidents à l'équipe : ça leur permet d'avoir en tête tous les risques potentiels, parce qu'un accident, ça peut arriver à tout le monde.

Ma journée-type : j'arrive au groupement à 6 h 45, on établit le planning avec mon adjoint, on assure la sécurité de l'équipe sur le chantier et je m'occupe de la gestion du budget. Tout

fonctionne bien mais dès qu'il y a un grain de sable dans les rouages, ça se complique. L'équipe ne sent pas le stress de la planification : c'est moi et mon adjoint qui le gérons et c'est une grosse part de notre activité de managers.

Je vois arriver les gars le matin et je les vois rentrer de chantier le soir : ça permet de débriefer de la journée et de faire remonter les problèmes éventuels. Ici, l'ambiance est bonne : je peux dire des choses sur un ton humoristique parce qu'on s'entend bien et que les équipes comprennent les messages.

En fait, le métier d'un chef de groupement de postes est comme celui d'un dirigeant de PME, la gestion des salaires en moins.

Mes équipes ont raison de dire qu'on est beaucoup happés par les fonctions transverses : j'ai beaucoup de réunions extérieures. Il y a le comité de direction tous les mois et une conférence téléphonique tous les vendredis avec les autres chefs de groupements d'Île-de-France et l'équipe de direction. Ça permet d'échanger sur les problématiques qu'on rencontre les uns et les autres.

Du coup, j'ai peu de temps pour être sur le terrain, même si je fais des visites de chantiers pour vérifier les documents de préparation, les équipements, m'assurer que les gars travaillent en sécurité, seuls ou avec les autres entreprises quand on est en co-activité. Il y a d'autres managers qui préfèrent être plus souvent sur le terrain mais j'estime que c'est important qu'on ne soit pas tout le temps dans notre bureau à attendre les équipes. Il faut partager nos connaissances entre nous pour faire évoluer les choses.

C'est pour ça que j'ai intégré la Fabrique QVT (Qualité de Vie au Travail) en 2017. Je suis convaincu que c'est une nécessité de travailler sur ce sujet. J'ai d'ailleurs aussi participé à un groupe de travail sur la sécurité. L'objectif était de mettre en place une formation pour les nouveaux managers et de créer un document répertoriant les risques à destination des autres entreprises intervenant sur les chantiers.

Pour moi, le sujet du temps de travail et du télétravail devrait être plus abordé dans l'entreprise et au sein de la Fabrique QVT. Je travaille 4 jours par semaine et suis souvent en repos le mercredi, même si je reste connecté pour répondre aux e-mails et aux appels. Ce jour de battement me permet de me reposer et surtout m'évite une heure et demie de voiture. Ces sujets sont très présents dans notre métier ».

### **(...) Un métier de généraliste**

« C'est un métier qui demande de la confiance, de bonnes relations » commente Michaël Diaz-Gomez, technicien contremaître et représentant CGT au Comité Hygiène Santé et Conditions de Travail (CHSCT) du Val de Seine. Le travail est complexe et parfois, on veut aller vite, ce dont Michaël se préserve à tout prix. Selon son expérience, « les accidents surviennent quand le chantier prend du retard et qu'on veut finir malgré tout. Par exemple, parce qu'il faut restituer la ligne le vendredi soir ».

*Technicien contremaître au groupement de postes Val de Seine, il a 40 ans et a commencé sa carrière en 1996 à EDF-GDF côté distribution (ENEDIS). Il est devenu technicien clientèle en 2000 jusqu'en 2007 où il arrive chez RTE. Depuis 2001, il est membre du CHSCT maintenance du périmètre parisien (GMR Nord-Ouest, Sud-Ouest et Est parisien) représentant la CGT. Pour moi, on est comme un médecin généraliste, on touche à tout : mécanique, électricité,*

nettoyage, entretien... on est très polyvalent aussi entre accompagnement des entreprises (consignation d'ouvrage) et chargé de travaux (à la maintenance). En général, nous sommes deux dans la journée sur le chantier avec une relation de confiance et de discussion pour être certains d'avoir bien compris les mêmes choses. Mais la nuit, quand on est d'astreinte, on peut intervenir seul. Pour quelqu'un qui vient d'arriver, c'est stressant. Au début, il y a la peur de rater un appel car c'est jour et nuit pendant une semaine. Les chargés d'exploitation ont un peu plus de recul.

C'est un métier qui demande de la confiance, des bonnes relations. On est une petite équipe. Comme j'habite à côté, je ne prends pas la voiture le matin, je ne prends pas les transports. En groupement, la bonne ambiance, c'est primordial. C'est un ensemble de facteurs. Le manager y contribue.

Mais la casquette de manager a bien changé. Elle était beaucoup plus présente avant. Maintenant on dit « manager de proximité ». Même pour lui, ce n'est pas évident. Il est moins présent sur la vie d'équipe. Si j'arrive à le voir une fois par semaine, c'est bien. On a beaucoup plus de relations avec l'adjoint. Mais parfois, il n'y a que le chef de groupement qui peut régler des situations.

Depuis 2001, je suis membre du CHSCT pour la CGT. Les sujets les plus abordés en CHSCT : la sécurité et les moyens donnés pour pouvoir faire le travail, les moyens alloués à la maintenance, au matériel.

On est énormément sur les questions de sécurité, on fait des rappels, on demande où en est la direction. Sur les formations, les 6 mois pour les jeunes recrues à Lyon-Jonage, c'est bien mais ça ne forme pas à toute la réalité du travail. Quand ils arrivent, ils ont beaucoup encore à apprendre. Ce serait mieux de faire un ou deux mois en formation, puis un ou deux mois dans son unité. À mon sens, il faut 3 à 4 ans pour bien commencer à connaître son métier.

Mon métier a beaucoup changé. J'ai vécu la fermeture d'une antenne qui a généré une perte de proximité avec les installations. Je pense qu'aujourd'hui, on fait beaucoup plus de kilomètres avec moins de personnes. Depuis 2012 et la réforme « RTE2 », ici, on est 11 alors qu'avant, on était 18.

Et puis il y a des profils comme les équipes câbles qui font des déplacements sur toute la France. Ils ne sont jamais chez eux. On fait aussi beaucoup plus de bureau (préparation de travail avec des analyses) que de terrain. Je grossis la chose mais pour 1 heure de chantier, on fait 3 heures d'administratif. C'est plus lourd que ce que c'était avant. La préparation de travail est une aide mais parfois, c'est de la formalisation un peu usante.

Concernant l'avenir, la maintenance va rester mais les entreprises prestataires poussent pour récupérer ce boulot, comme c'est beaucoup le cas chez EDF. J'ai peur que la maintenance ne soit assurée que par des prestataires. Cela signifie qu'on sera davantage des contrôleurs de travaux, des accompagnants. Ça va très vite.

### **(...) Leçons de (qualité de) vie au travail**

Le groupement de postes Val de Seine le montre bien : les relations de travail, apaisées et « soutenantes » entre collègues et avec le chef d'équipe sont le terreau de la sécurité, de la qualité et du sens du travail. Le parler-vrai, l'échange et le débriefing constants, de manière structurée ou plus informelle, sont indispensables dans des contextes de travail sensibles. Personne ne se considère à

l'abri d'un accident et la vigilance est de mise. Mais, comment encourager ces relations d'entraide et de confiance ici et dans tous les sites de l'entreprise ? Loin de ne reposer que sur les relations interindividuelles, le management, les organisations syndicales et les experts en prévention peuvent créer des dispositifs qui permettent de développer le dialogue sur le travail. C'est ainsi que la réflexion est lancée et permet de réinventer le dialogue social intégrant toutes les parties prenantes, dans un lieu innovant et original.

## — PARLER DU TRAVAIL : L'EXPÉRIENCE DE LA FABRIQUE

La prise de conscience a lieu en 2015. Au sein de la direction des ressources humaines de RTE, le département Santé, Sécurité et Qualité de vie au travail (SSQVT) devenu Prévention et Santé au Travail (PST) est en veille : accidents, risques psychosociaux, prévention des risques..., la liste des sujets liés aux conditions de travail est fournie. Sous la houlette du responsable du département Olivier Frachon et de Vincent Fournet, correspondant QVT en Île-de-France, une rencontre est organisée entre RTE et l'Anact. L'objectif : comprendre comment se joue la qualité de vie au travail chez RTE et remettre au centre des préoccupations la question du travail, notamment, la discussion sur ce sujet au sein de l'entreprise. Comme à Val de Seine, parler du travail au quotidien, débriefer sur les problèmes rencontrés par les collectifs et les managers, évoquer ce qui se passe mal et ce qui fonctionne bien sont les sujets au cœur de la rencontre.

### **Genèse de la Fabrique**

Le constat est posé : si la qualité de vie au travail est une aspiration partagée par tous, elle ne fait pas l'objet d'une politique d'entreprise spécifique, ni même d'une définition stabilisée et partagée. Les conditions semblent pourtant réunies pour lancer une réflexion en interne sur le sujet. Les enjeux sont multiples : **tendre vers le mieux-être au travail pour améliorer la performance, innover en matière organisationnelle et managériale, préserver à long terme la santé et la sécurité des salariés... mais aussi le sens que chacun place dans son travail.** Pour ce faire, la mobilisation de tous les acteurs concernés paraît d'emblée indispensable : en 2010, l'accord sur les risques psychosociaux avait été rédigé avec les organisations syndicales mais n'avait finalement pas été signé par toutes. C'est en référence à ce rendez-vous manqué qu'émerge l'idée d'un observatoire de la qualité de vie au travail, animé par le département SSQVT et par Vincent Fournet en particulier. « C'est à l'occasion de la présentation de l'accord national interprofessionnel sur la qualité de vie au travail qu'est née l'idée de former un groupe pluridisciplinaire. Il faut permettre l'expression de tous les représentants de l'entreprise ». L'idée est de rassembler toutes les parties prenantes au sein d'un observatoire pluridisciplinaire qui compléterait et nourrirait les instances de dialogue social classiques. Un observatoire au format innovant où chacun apporte sa contribution à la QVT, sans préjugé ni tabou, où le principe du débat et l'échange de points de vue sont légitimes et souhaités. Un observatoire qui ancre sa réflexion dans le terrain et irrigue des initiatives locales. Sur le fond et la forme, l'ambition est de travailler sur ce qui unit et de pouvoir débattre de ce qui divise. La Fabrique est ainsi née.

(...)

Malgré les difficultés inhérentes à son originalité et à son fonctionnement, la Fabrique donne du grain à moudre à la réflexion QVT chez RTE. Des initiatives locales sont menées, notamment à Marseille, afin de mettre en place les espaces de discussion sur le travail ou encore au Centre National d'Exploitation Système (CNES), autour de l'évolution du système informatique et du réaménagement de la salle de dispatching. Ainsi émergent ces initiatives pour mettre en place des espaces particuliers qui ne sont ni la réunion d'équipe, ni le café du matin mais des lieux où l'on exprime sans tabou les écarts

entre ce qui est prescrit et ce qui se passe réellement dans le travail quotidien fait d'aléas et d'une constante prise de décision engageant sécurité et santé des personnes, entre ce qui fait ressource et ce qui fait contrainte dans la réalisation des activités. Des lieux où la discussion sert l'amélioration de la qualité du travail, des espaces dans lesquels le dialogue fait émerger des alternatives qui n'existaient pas avant. Les membres de la Fabrique ont décidé de les appeler « Entre Pros » et des formations à l'animation de ces espaces seront réalisées en 2019.

*Après le départ d'un membre de la Fabrique (représentant la CFDT), qui a été à l'initiative de l'expérimentation pour constituer des « espaces de discussion sur le travail » sur 2 sites différents, à Aix et à Marseille, le flambeau a été repris en décembre 2017 par sa remplaçante, Nathalie Massolo. Son point de vue sur ce qui a été réalisé :*

Nous partions d'une situation tendue sur le site de Marseille. L'enquête Evrest (Évolution et relation en santé travail) menée par la suite a permis l'identification de thématiques et le besoin d'expression à travers les espaces de discussion. Cela a permis de rapprocher la réalité du travail au prescrit.

Tout le monde se sent concerné par la QVT mais les points de vue ne sont pas les mêmes. Côté employeur, le positionnement est davantage sur du curatif. Les salariés, eux, ont besoin que la QVT produise rapidement des effets positifs.

Nous avons bénéficié de l'accompagnement de l'Aract PACA (Act' Med) pour mettre en place les espaces de discussion et animer les groupes de travail. La présence neutre d'un tiers est à mon avis importante pour mener de tels échanges.

Le temps de préparation des réunions d'échanges est essentiel pour réussir dans cette démarche. Ce dernier n'ayant pas été le même selon les sites, nous avons pu constater très rapidement de la nécessité de donner du sens à la démarche auprès des managers et des salariés. Il est essentiel de rapidement éliminer la peur du jugement.

Parler QVT pour certains managers c'est reconnaître qu'il y a un problème. Or, pas du tout, en parler c'est se prévenir et offrir aux salariés de bonnes conditions de travail. Il est essentiel que le management soit impliqué pour faciliter le portage de la démarche de l'Aract et permettre au comité de pilotage qui a pris le relais de l'Aract de réaliser le plan d'actions.

Le temps est passé, cela a été long, le comité de pilotage n'était pas au même rythme que les réunions d'échanges. Le portage par le CHSCT est important, et l'animation et la capitalisation des matériaux récoltés par l'Aract sont fondamentales. Je pense qu'il aurait été souhaitable que l'Aract nous accompagne jusqu'au plan d'actions. Les solutions qui viennent de l'externe sont souvent mieux perçues.

Au départ de mon prédécesseur pour la CFDT, le lien a été perdu avec la Fabrique. Cela est évidemment un point faible de cette expérimentation car des questions qui se sont posées au niveau local demandaient des réponses au niveau national et la Fabrique aurait sans doute permis de fluidifier cette articulation entre les deux niveaux.

Les solutions qui ne pourront pas être mises en œuvre auront forcément un caractère décevant pour les salariés. Cela pose la question de « l'étape après » expérimentation et de la manière dont la dynamique peut être maintenue. Il faut caler un calendrier avec le plan d'actions et trouver un relais après l'Aract qui soit formé à la QVT : le correspondant QVT et un membre de CHSCT, pour maintenir un pilotage paritaire ?

(...) **Pas si simple de parler du travail**

Mettre le management, les organisations syndicales et les experts en prévention autour de la table pour aborder les questions sensibles de sécurité n'est pas une mince affaire. Faire de la qualité de vie au travail le fil conducteur de la transformation de l'entreprise non plus, même lorsque les acteurs impliqués sont volontaires, comme dans le cas de La Fabrique et même lorsqu'on est mandaté sur le terrain pour porter et déployer le sujet. Mais la conviction que la direction prise est la bonne est très forte pour les membres de La Fabrique. « Hors de question de ne pas y être ! » souligne Tamara Boge, correspondante QVT. Même si le soutien du plus haut niveau de l'entreprise, la légitimité des membres, le statut et le positionnement de La Fabrique sont constamment à réaffirmer. De fait, l'arrivée à La Fabrique de Martine Bernard, directrice du pôle CARE en septembre 2018 apporte un nouveau souffle venu de la direction générale.

*Martine Bernard, directrice générale adjointe en charge du pôle CARE*

En prenant la direction du pôle CARE, en charge de la RSE à RTE, il m'a semblé tout naturel de rejoindre La Fabrique. Les réflexions de La Fabrique sont centrées sur la Qualité de Vie au Travail qui est un des axes de travail sur lesquels je m'investis personnellement.

Le mode de fonctionnement, à savoir la prise de décision à l'unanimité, un peu déroutant quand on intègre La Fabrique, nécessite d'avoir des propositions argumentées et convaincantes. De ce fait, les échanges sont très riches, l'implication des membres très forte et les prises de décisions renforcées. Par ailleurs, la diversité des profils (experts du domaine santé-prévention des risques, représentants du personnel, managers) implique que chaque sujet traité soit abordé sous tous les angles. L'arrivée, au sein de La Fabrique, de Gwenaëlle Lemarchand, en charge de la démarche Innovation de RTE, a, par ailleurs, donné à nos travaux et nos réflexions une dynamique nouvelle.

Quand j'ai intégré La Fabrique, en septembre 2018, les travaux portaient sur différents thèmes relatifs à la Qualité de Vie au Travail dont la mise en place des espaces de discussion sur le travail. Cette démarche, inspirée d'expérimentations réalisées ailleurs, permet au sein d'une équipe de « Parler du travail ». Entre-pros, c'est ainsi que ces espaces ont été désignés à RTE, sont en cours de mise en place dans plusieurs équipes avec une contribution forte de La Fabrique, en lien avec les CHSCT et l'appui de l'Anact et des Aract.

Je suis convaincue que les « Entre-Pros » permettront à chacun de s'exprimer sur le travail réel, ses succès et ses difficultés, de partager les bonnes pratiques et de proposer des solutions innovantes. Les « Entre-Pros » devront aussi être capables de décider collectivement des solutions à mettre en œuvre.

Mais La Fabrique c'est aussi un lieu d'échanges basés sur des conférences réalisées par des intervenants externes centrées sur la Qualité de Vie au Travail, c'est également le fertilisant d'expérimentations visant à améliorer la QVT sur des thèmes très variés : aménagement de locaux, ergonomie des applications informatiques.

## CONCLUSION

Il est sans doute trop tôt pour dresser un bilan de cette pratique de la « mise » en récit du travail chez RTE. Un récit n'est jamais neutre et montrer l'activité de travail peut comporter des risques divers. C'est une façon de raconter la réalité. Et cela pourrait être une manière de raconter ce qui est dicible et autorisé au détriment d'autres récits. Le parti-pris suivi dans les travaux de la Fabrique consiste à proposer une pluralité de récits émanant des acteurs composant l'entreprise, techniciens et opérateurs de terrain, management et direction, représentants du personnel, etc. Le risque de cette posture pourrait être de lisser l'expression. Mais le choix consiste ici à partir de ce que vivent les personnes dans leur activité de travail de tous les jours. Il ne s'agit pas de mettre en relief ce qui oppose et constitue une source potentielle de conflits. Le récit peut servir de combustible à l'action sociale et argumentative des groupes et des métiers constituant l'entreprise. Mais par son pouvoir de dévoilement, il peut contribuer à rapprocher des acteurs pour qu'ils puissent régler ensemble les problèmes auxquels ils font face. Le travail tel qu'ils se fait est rarement un objet de discussion. C'était le pari à l'origine des récits chez RTE que de permettre à celui-ci d'être mieux reconnu. Il appartient évidemment aux acteurs de cette entreprise de les faire fructifier dans une action commune.

---

<sup>1</sup> <https://onvautmieuxarchive.wordpress.com/>  
<http://www.direletravail.coop/>  
<http://raconterletravail.fr/recits/>

<sup>2</sup> Voir l'intégralité du récit sur <https://www.anact.fr/recit/1/index.html?authid=>

---

# ÉTONNANTS TRAVAILLEURS :

voyager ensemble au cœur de l'activité

## Nathalie Akoka, Blandine Bricka et Xavier Poupart

pour le groupe de fabrication Étonnants Travailleurs  
natakoka@gmail.com, xavier.poupart@altergo.fr

### UNE ÉTONNANTE INFIRMIÈRE

« Je suis infirmière à domicile en milieu rural, très éloigné du milieu des centres hospitaliers. C'est un dimanche. Je suis sur ma tournée. Le téléphone sonne. C'est l'appel d'un Monsieur un peu désespéré. Son épouse a bouché sa sonde oeso... la sonde qui passe par le nez. Elle a eu énormément d'opérations sur sa mâchoire et ça fait des années qu'elle ne mange pas. Sa sonde, c'est son seul moyen de se nourrir. Il n'y pas de médecin, l'hôpital est loin. Il fait très beau et le mari n'a pas du tout envie de passer son dimanche à l'hôpital. Je sens que l'appel est très très tendu. C'est une personne que je n'ai pas à suivre ce jour-là. Qu'en fait, on ne suit plus depuis un moment parce qu'elle se débrouille. Mais là, je dis que je vais venir. Quand j'arrive, le couple est dans la véranda. Je vois sur la table une grande tige de fer. Je suppose que Monsieur a voulu jouer les Mac Giver. La femme est complètement paniquée. Je suis son dernier rempart contre le Pacifique, enfin... Son mari n'est pas tout à fait un pacifique. J'essaie de les calmer. Elle est très angoissée. En plus, elle culpabilise parce que c'est elle qui a bouché sa sonde qui va causer le week-end pourri à l'hôpital où on lui en remettra une nouvelle, geste invasif et douloureux qu'elle connaît. On voit très bien le bouchon. Je fais les premières manips de base : passer une seringue, mettre de l'eau chaude, de l'eau froide, envoyer de l'air, malaxer. Je fais ces gestes-là le temps qu'ils s'apaisent. Ensuite, je leur demande s'ils sont allés voir sur internet. Bien sûr, ils ont été voir. La femme parle très bas, elle ne peut pas ouvrir la mâchoire. Elle me dit : « Il ne faut pas déboucher avec une tige de fer », et lui — technicien dans le civil — son idée, logique, c'est de déboucher le tuyau avec une tige raide assez fine. Là, je leur dis : « S'il ne faut pas le faire, alors on va le faire. » Lui est très content. Elle est paniquée. Je leur explique qu'il ne faut pas le faire parce que la sonde est très molle, très souple, et que le risque, c'est de faire une perforation du nez. C'est pour ça que sur internet, on dit qu'il ne faut pas le faire. Mais si on a le personnel, on peut y arriver. Là on est trois. Monsieur va tenir la sonde bien droite. Et moi je vais rentrer la tige tout doucement. Le bouchon est extérieur : de toute façon, on n'ira pas jusqu'au nez. Au pire, on perce la sonde et là on ira à l'hôpital. Mais il faut tenter. Lui est très content. Elle, est un peu rassurée par la technique proposée et par le fait que ce n'est pas son mari qui va manier la tige. On procède comme ça et immédiatement, ça se débouche. La tension redescend. Ils sont hyper soulagés et moi aussi évidemment parce que le problème est réglé. »

## — 1. UNE INITIATIVE POUR PARLER DU TRAVAIL AUTREMENT

Le récit qui précède a été entendu lors de la quatrième édition des rencontres « Étonnants Travailleurs, voyage au cœur de l'activité » [ET dans la suite du texte], qui a eu lieu en octobre 2018. Cette initiative est née de la volonté d'inventer des formes<sup>1</sup> pour parler du travail autrement. Autrement que par le discours souvent globalisant et désincarné entendu dans un grand nombre de conférences et de colloques sur le travail, son organisation ou son management. Autrement aussi que sur le seul registre de la souffrance qui tend parfois à enfermer les travailleurs dans un statut de victime. Autrement enfin que par l'intermédiaire d'experts plus prompts à parler du travail des autres qu'à s'interroger sur leur propre activité. Se situant dans la perspective philosophique et anthropologique de l'ergologie, elle cherche à mettre le travail au rang des activités humaines essentielles, toujours singulières, imprévisibles et pourtant traversées de débats communs, et à le faire en créant un cadre, un espace qui permette d'en faire l'expérience de façon simple et vivante, en donnant à entendre la parole des personnes concernées.

Depuis 2015, les rencontres Étonnants Travailleurs réunissent chaque année une cinquantaine de participants d'horizons professionnels divers, toutes et tous des étonnantes et étonnants travailleurs accueillis sur un pied d'égalité. Lors de la journée et demi que dure la rencontre, une quinzaine de « cinq-minuteux » – c'est le nom donné à ceux qui viennent présenter quelques « grammes d'activité » – se succèdent et mettent en partage une situation de travail vécue qu'ils ont choisie.

## — 2. DES ÉCHANGES POUR ALLER PLUS LOIN

Les échanges d'environ vingt minutes qui suivent chaque récit ont comme premier objectif d'interroger le cinq-minuteux ou la cinq-minuteuse sur ce qui l'a amené.e à faire tel ou tel choix, mais aussi sur ce qui l'a étonné.e, ému.e dans la situation qu'elle ou il rapporte.

Dans la discussion qui a suivi le récit de Mireille<sup>2</sup>, infirmière libérale en milieu rural, précédemment cité, l'échange a débuté par la question d'un participant sur ce qui avait joué dans sa décision :

- « En tant qu'infirmière, si je peux soulager la souffrance morale y compris par des moyens transgressifs, je vais le faire. D'autres [collègues], les auraient orientés directement vers l'hôpital ».
- « Pourquoi tu dis que tes collègues n'auraient pas fait la même chose ? »
- « Quand je prends une initiative pour gagner du temps, mes collègues me disent qu'il faut une ordonnance ou l'avis du médecin, mais on est un peu éloignés. Nos médecins sont un peu des quiches ou pas très accessibles. Moi c'est l'efficacité, c'est aussi mon côté mère de famille : c'est pratico-pratique. »

L'échange se poursuit :

- « Quelle part tu donnes aux apprentissages ? »
- « J'ai appris mon premier bricolage aux urgences quand j'étais élève. Il n'y a pas de tabous, le but final c'est de réussir, de soulager les patients, du moment qu'on ne les met pas en danger. Parfois, si c'est un risque vital, il faut risquer le danger. »

Un participant va plus loin en soulignant paradoxalement le professionnalisme de l'infirmière :

- « Ce qui était très soignant dans la situation, c'est que tu les aies tous deux rendus acteurs. À l'hôpital, elle aurait été un objet qu'on trimballe. Là, en les rendant acteurs, tu leur redonnes de la dignité, de l'humanité et de la vie. »

Ainsi, les échanges qui ont suivi son récit ont permis à Mireille de se définir comme « bricoleuse et un peu transgressive » et d'explicitier que c'est le souci d'efficacité et ses valeurs professionnelles qui ont particulièrement œuvré dans la situation.

### — 3. DES ACTIVITÉS EN RÉSONNANCE

À un second niveau, les échanges entre chaque récit rendent visibles et sensibles des liens, des résonances souvent inattendues entre des manières de vivre, de penser, de parler d'activités *a priori* très éloignées les unes des autres. Se vit alors entre la douzaine de cinq-minuteux, mais aussi entre les cinq-minuteux et les participants, l'expérience de ce commun présent dans l'activité pourtant spécifique à chacun. Par exemple, sans que l'on sache vraiment pourquoi, la question de la transgression a surgi à plusieurs reprises dans les récits de cette quatrième édition d'ET. Dans la même matinée que notre infirmière bricoleuse, Maël, prestataire logistique dont le poste est situé chez le client, expliquait comment il avait gagné la confiance de ses interlocuteurs sur le site en les conseillant pour minorer le montant de certains devis réalisés par ses propres collègues. Le crédit dont il bénéficie chez le client joue de manière importante à ses yeux pour assurer la pérennité et le développement du contrat qui lie le prestataire au donneur d'ordres. À travers ce second récit, s'est posée à nouveau la question de la loyauté et des valeurs quand on est mu par un objectif d'efficacité et de confiance à court, moyen ou long terme.

Les liens et les résonances entre les activités ont été constatés au cours des quatre éditions d'ET. La troisième édition était sous le signe de l'énergie vitale, des flux et du soin porté au vivant, qu'il soit humain ou végétal. Les participants ont notamment en mémoire les gestes du vigneron lorsque qu'il taille les pieds de vigne en imaginant le mouvement de « circulation (potentielle) de la sève » et ceux de l'ambulancier qui organise « le transfert d'une mamie » qui refuse de quitter son domicile. Lors d'ET 2, des résonances ont émergé entre l'activité d'un inspecteur du travail et d'une assistante pédagogique au lycée qui évoquaient tous deux la pression qu'ils subissaient : « Ça bout à l'intérieur », dit le premier, quand la seconde affirme : « Ça monte, ça monte mais la libération de la vapeur n'est toujours pas faite ! ». Un maraîcher racontait, quant à lui, que son activité était - entre autres - « de faire en permanence des listes » de tâches qu'il n'arrivait jamais à réaliser dans sa journée et qu'à défaut de carnet et de crayon emportés dans les champs, il se les transmettait en laissant un message sur son téléphone mobile, ce qui a résonné pour un responsable d'édition qui s'est étonné de mesurer à quel point il se sentait proche de cette manière de vivre son travail.

### — 4. EST-ON AU CŒUR DE L'ACTIVITÉ ?

Au-delà de ces liens qui se dessinent et qui se tissent et à partir desquels s'amorce une réflexion collective, la question récurrente que se posent les membres du groupe de fabrication qui organisent les rencontres est de savoir si les récits et les échanges qui les suivent proposent bien - comme le titre de la rencontre y invite - un voyage au cœur de l'activité. Le choix de départ est de ne pas se fonder sur une définition théorique de l'activité. Chaque membre du groupe de fabrication qui accompagne un cinq-minuteux ou une cinq-minuteuse dans sa préparation, a la responsabilité de transmettre la proposition à sa manière et de l'amener à passer le « *crash-test* » de l'activité (pour reprendre les mots d'un membre du groupe). Parle-t-il en son nom ou au nom d'un métier, d'un collectif ? Met-il en scène une situation précise, un choix qu'il a dû faire entre différents possibles ? Raconte-t-il une anecdote qui donne à voir et à sentir, et qui nous permet de nous projeter - nous qui écoutons - dans la tête de celui qui vit l'activité ? La question se pose également de manière ré-

currente lors du bilan de la rencontre, quand les membres du groupe de fabrication partagent leurs ressentis sur les différents récits qui se sont succédés et les échanges qu'ils ont permis. Le premier constat est celui de l'hétérogénéité des points de vue au sein du groupe. À chaque édition, les récits qui font l'unanimité, les bonnes comme les moins bonnes surprises, sont assez rares. Au point qu'un jour, les membres du groupe se sont dit que le critère de la réussite ou pas de l'exercice ne devait pas en être un. Les nuances comme les divergences d'appréciation permettent d'engager des débats tant sur les critères que sur les méthodes pour amener le cinq-minuteux vers l'activité. Faut-il écrire un protocole précis et le distribuer à chaque cinq-minuteux ou expliquer l'intention à chacun et laisser une part d'interprétation ? Finalement, la tradition orale persiste et chacun des membres du groupe de fabrication transmet la « consigne » à sa façon, plus ou moins précise, en mettant l'accent sur les ingrédients qui lui semblent primordiaux.

Mais cette manière souple et non protocolaire donne aussi l'espace d'éviter la mise en visibilité de son activité. Les résistances de certain.e.s à dévoiler l'intime de l'activité, constatées à chaque édition, ont été un riche sujet de débat et d'échanges dans le groupe de fabrication. Elles révèlent qu'en parler ne va pas de soi, y compris quand on connaît la théorie. Pour de nombreuses raisons, tout le monde n'est pas prêt au moment de l'exercice à se raconter, à raconter ce qui l'émeut, le questionne, le singularise. Il faut parfois vivre l'exercice pour le comprendre. Peut-être aussi parce que ce qui est demandé au cinq-minuteux, c'est de mettre en scène (les deux premières éditions d'Étonnants Travailleurs ont d'ailleurs eu lieu dans une salle de spectacle) une intimité, même s'il s'agit d'une intimité de travail. Il y a ce qu'on sait ou perçoit de son activité et qu'on ne va pas dire parce que c'est à soi. Parfois ce sont les questions des participants qui amènent à dévoiler ou simplement à prendre conscience de l'impensé de l'activité.

Mais souvent les questions se font en miroir du récit. Une présentation qui ne s'ancre pas dans un récit singulier, qui reste dans le général, dans l'évocation de dispositifs, de modes d'organisation suscite des questions générales portant sur le contexte, le cadre organisationnel et les conditions de travail ; elles interrogent l'impersonnel du travail. À l'inverse quand le cinq-minuteux accepte de livrer ce qui l'anime, ses débats internes, la salle a envie d'aller plus loin dans ce voyage au cœur de l'activité et les questions se font plus précises : Comment tu fais pour ... ? À quel moment tu as su que ... ? Quand décides-tu que ... ? Comment tu sais que ... ? Le ou la cinq-minuteux/se est alors confronté.e au mystère de sa propre activité, et souvent le questionnement se poursuit au-delà de la rencontre. Se construit alors un autre rapport à sa propre activité, regardée désormais au microscope. Les résonances avec les expériences de chacun sont également plus fortes.

## — 5. L'EXERCICE DU DIALOGUE

Pour les cinq-minuteux, accepter de faire l'exercice est donc une aventure. Dès le moment où l'on s'engage (ou se prépare ou s'exerce), le voyage démarre. Le dialogue est d'abord intérieur. « Qu'est-ce que je pourrais bien raconter ? » Le choix n'est jamais anodin. « Est-ce bien l'activité ? Qu'est-ce que ça dit de mon travail ou de moi ? Comment je peux la raconter ? » Ce dialogue intérieur se double souvent d'un dialogue avec autrui : avec le membre du groupe de fabrication qui le suit et le « prépare », avec le conjoint, un ami, un collègue. Ce travail peut durer plus ou moins longtemps, s'interrompre et se reprendre de manière impromptue. Certains ont ressenti le besoin d'écrire et parfois de lire, le jour venu, le texte qu'ils ont écrit. D'autres enfin, ont changé de sujet le matin même des rencontres ET. L'aventure se poursuit grâce aux échanges avec les participant.e.s qui vont aider le cinq-minuteux à aller plus loin, parfois même à exprimer ce qui résistait dans le récit. Pour certains, elle continue à vivre sous diverses formes après la rencontre. Certains par exemple nous ont dit s'exercer ponctuellement à (se) raconter leur activité.

Enfin, les participants non cinq-minuteux ne sont pas spectateurs de l'activité des autres. Eux-mêmes étonnants travailleurs, ils sont conviés à se préparer à l'exercice, mais aussi à questionner et à témoigner de ce que leur disent ou leur font les récits qu'ils entendent. Certains témoignent aussi d'une année sur l'autre du cheminement qui s'est engagé suite à leur participation aux rencontres ET. Les membres du groupe de fabrication s'embarquent eux aussi dans un voyage « intellectuel » riche dans lequel ils auront tour à tour à écouter, à discuter, à expliquer ce qu'est l'activité d'un point de vue concret et non académique ; à imaginer comment favoriser sa mise en scène (en sensible) et sa mise en débat ; et à s'interroger sur ce que ça produit, ou peut produire, de mettre en partage nos activités. Pour celles et ceux qui l'ont vécu, cette expérience est unique ; d'où l'idée d'essaimage des rencontres ET pour permettre à d'autres groupes de vivre cette expérience.

## — 6. TOUTES ET TOUS DES ÊTRES D'ACTIVITÉ

Dès lors, la question de savoir si on est ou pas au cœur de l'activité n'est finalement pas si importante au regard de la réflexion et du chemin parcouru par les participants – cinq-minuteux ou pas – et par les membres du groupe de fabrication. En effet, dans ces rencontres d'étonnants travailleurs – ce séminaire de recherche comme nous l'avions qualifié à un moment donné, où on fait l'expérience de nouvelles formes pour parler du travail autrement — tout est matière à s'étonner, à s'émouvoir mais aussi à s'interroger, à engager une réflexion sur soi et avec les autres. Ce qu'écrivait Louise dans l'élan de sa première participation donne en effet matière à réflexion :

« J'étais émue, principalement, pendant cette journée et demie. Les cinq minuteux parlent d'humanité, et cela devient poésie, sans que l'on comprenne trop pourquoi. [...] C'était un bel apprentissage de voir que l'on comprend mieux l'activité par l'anecdote que par toutes les philosophies ou sociologies. »

L'expérience que vivent les étonnants travailleurs, c'est finalement de prendre conscience que nous sommes toutes et tous des êtres d'activité. Nous agissons individuellement et collectivement pour préserver ce qui fait de nous des êtres humains, y compris dans des contextes de travail qui tendent parfois à l'ignorer, en créant notre milieu pour vivre, comme l'affirmait Georges Canguilhem. L'enthousiasme que procure la (re)découverte de ces liens qui nous unissent donne l'énergie de poursuivre l'aventure. L'idée d'une cinquième édition à Paris est lancée. Elle sera réalisée avec un groupe de fabrication largement renouvelé. Des projets d'essaimage en région, en Suisse et au Brésil, mais aussi avec des participant.e.s d'une même entreprise ou d'un même métier sont en germe. Ils donneront l'occasion d'élargir les rencontres et à coup sûr de faire évoluer la forme et la pensée.

---

<sup>1</sup> Cf. L'article de Christine Castejon « *C'est un truc que j'ai jamais compris* », ceci est un indice de l'activité – Inventer des formes pour penser autrement – Ergologia, n°15, mai 2016. <http://www.ergologia.org/revue-ergologia--revista-ergologia.html>

<sup>2</sup> Les prénoms des participant.e.s ont été modifiés.

---

# RACONTER ET METTRE EN DISCUSSION LE TRAVAIL PAR L'USAGE DE LA VIDÉO :

une démarche mobilisatrice

**Christian Bourgouin**

MSERA

**Barbara Duquesne et Loes Mercier**

Aract Aura

**L**a mise en « discussion du travail » est un levier d'action majeur pour atteindre une meilleure performance des organisations. Bien conduite, elle permet d'échanger sur les manières de transformer le travail et de confronter, d'une part, ce qui est exigé des personnes, et d'autre part, ce qu'elles peuvent faire de façon concrète, dans le cours de l'action, au plus près des réalités de terrain. C'est un levier pour faire évoluer les entreprises en remettant au cœur des organisations le travail des hommes et des femmes. La présente contribution concerne l'expérimentation de la vidéo comme moyen d'expression et de confrontation des réalités du travail autour des questions d'allongement de la vie professionnelle et des relations entre aidants et professionnels dans le secteur de l'aide à la personne. Dans les deux cas, la vidéo est utilisée comme support pour déclencher une « dispute professionnelle » constructive.

## 1. UN PARTENARIAT ENTRE MSERA ET L'ARACT-AURA POUR UTILISER LA VIDÉO EN ENTREPRISE

Cette action est le résultat d'un partenariat entre Moderniser Sans Exclure Rhône-Alpes (MSERA) et l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail de la Région Auvergne Rhône-Alpes (Aract-Aura). Le partenariat entre les deux associations est initié en 2011. Il est basé sur le partage d'une valeur forte, celle accordée à la parole en provenance du terrain. Mais on sait que cette expression ne va pas de soi. Cette coopération prend appui sur l'hypothèse que les méthodes développées par les deux structures sont complémentaires pour aider à l'émergence de cette parole.

*Utiliser la vidéo pour mettre en discussion le travail : l'apport de MSERA*

Dans les années 1980, une équipe, autour de Bertrand Schwartz et Marie Le Gall, choisit d'expérimenter la pédagogie active pour aider des jeunes « sortis » du système scolaire sans aucune qualification à acquérir les savoirs de base pour pouvoir se former à un métier. Ils vont innover en utilisant la vidéo afin de permettre à ces jeunes de se voir s'exprimant, interpellant les formateurs ou les autres jeunes et de compléter ainsi – de fait – leur formation intellectuelle et cognitive par une formation humaine ou psycho-sociale. Ce travail est réalisé en petits groupes.

### MOTS-CLÉS

vidéo, travail, dialogue, confrontation, allongements de la vie professionnelle, soignants et aidants

Sur la base de cette expérience, ils ont pu évaluer l'intérêt de ces deux outils que sont le travail en petits groupes et la vidéo. Ils ont alors l'idée de recourir à cette démarche dans d'autres contextes, comme les relations entre salariés et dirigeants. Ils ont constaté la difficulté de beaucoup de dirigeants à écouter ou à percevoir que les gens « de la base » ont des choses à dire et peuvent faire des propositions. Ils rejoignent ainsi la formule célèbre d'Antoine Riboud (1987) – à propos de la modernisation négociée –, alors dirigeant de BSN, évoquant que les dirigeants ont souvent autant de difficultés à comprendre les salariés que ceux-ci en ont à comprendre les décideurs.

L'association Moderniser Sans Exclure Rhône-Alpes a développé cette démarche pour favoriser le dialogue, en instaurant un climat de confiance où chacun peut porter une parole authentique, compréhensive et qui puisse être entendue par l'autre. Basée sur l'écoute et le recueil filmé de la parole libre et responsable de différents groupes d'acteurs rencontrés séparément, cette démarche vise à aider les participants à oser s'exprimer sur leur travail, à écouter le point de vue des autres, développer une meilleure compréhension de leur situation pour devenir une force de proposition. La vidéo est un outil puissant qui permet la prise de recul nécessaire pour construire cette réflexion collective, dépasser les blocages, tout en gardant la trace et la pédagogie du chemin parcouru.

La démarche comprend trois étapes :

**1. Préparation :** il faut initier sur le terrain les conditions qui amplifieront le dialogue entre tous les acteurs du projet.

**2. Recueil de la parole et processus de production de films :** la parole de chacun des groupes d'acteurs identifiés est enregistrée indépendamment pour faciliter la prise de conscience et de recul entre pairs. Plusieurs rencontres sont organisées, la vidéo permettant, par le dialogue, de revenir, compléter, enrichir les propos tenus et de faire émerger une vision collective reprise dans un film support.

**3. Restitution :** les films réalisés – sans reformulation par un tiers – au sein de chaque groupe permettent de croiser les points de vue avec ceux d'autres groupes, de nourrir le débat et de construire collectivement un point de vue partagé permettant de faire évoluer les positions.

*L'Aract Auvergne-Rhône-Alpes et l'accompagnement des entreprises*

Le rôle de l'Aract-Aura est complémentaire à celui de la MSERA. Sa mission consiste à aider les entreprises à améliorer les conditions de travail en développant des démarches participatives. Elle propose une expertise sur le travail et les conditions de travail, notamment auprès des organismes accompagnant les TPE-PME (branches, organisations professionnelles, Opca, acteurs du développement local et de l'emploi...). À leur demande, l'Aract peut apporter également un appui aux pouvoirs publics sur les questions de travail et d'emploi : repérage et défrichage des sujets émergents et de pratiques innovantes, recommandations, accompagnement de dispositifs publics ou d'expérimentations.

## — 2. DEUX EXPÉRIENCES DE TERRAINS

### 2.1 Le projet « Innov'Age »

Ce projet vise à anticiper les conséquences de l'allongement de la vie professionnelle. Il s'agit de développer des pratiques innovantes pour prévenir les phénomènes d'usure professionnelle. La mobilisation des entreprises reste encore difficile. La démarche consistait à aider les acteurs à mieux débattre des implications de ces sujets, autant en termes d'emploi et de perspectives professionnelles que de conditions de travail. Un débat contradictoire est nécessaire pour définir les

enjeux de chacun, condition pour la recherche de nouveaux leviers d'action. Outre MSERA et l'Aract-Aura, ce projet associait des partenaires de l'industrie agroalimentaire et la Carsat.

### 2.1.1 Recueillir la parole des acteurs, salariés, managers ou responsables RH et IRP

Après avoir mobilisé et recruté des entreprises de l'industrie agroalimentaire, trois groupes de paroles inter-entreprises ont été mis en place, basés sur le volontariat, avec le souci d'un équilibre entre la représentation de différents ateliers/fonctions et une répartition hommes/femmes. Les représentants syndicaux des entreprises n'ont pas souhaité intervenir directement et le groupe de parole IRP a été constitué de représentants des fédérations.

Conformément à la méthode de MSERA, la conduite de groupes d'échange inter-entreprises a été menée séparément et en parallèle : 6 salariés, 6 cadres et responsables RH et 5 représentants du personnel, pendant trois séances de recueil de la parole filmées, avec consolidation/validation progressive des points de vue exprimés.

Les séances animées par les membres de MSERA visaient à faire s'exprimer les participants sur l'allongement de la vie professionnelle **dans leur entreprise** : qu'en est-il, est-ce possible, si oui, comment, si non, à quelles conditions cela pourrait-il le devenir ?

Après chaque série de séances, les rushs étaient examinés par un comité de visionnage composé de membres de MSERA et de l'Aract pour analyser ce qui avait été dit et identifier des points à creuser sur la problématique de l'allongement de la vie professionnelle.

#### *Le groupe des salariés :*

Lors des premières séances en groupes, tous font part des problèmes de fatigue et d'usure qu'ils observent pour certains de leurs collègues âgés. La capacité de ces personnes à poursuivre leur travail jusqu'à l'âge de la retraite, compte tenu des exigences imposées est questionnée :<sup>1</sup>

« C'est vrai qu'il y a des postes sur machine d'abattage qui sont physiques, comme l'éviscération, donc le guidage. Il y a un gars qui a 55 ans qui est dessus, c'est vrai qu'à 57 ans il va être cuit. Déjà là, avec le rendement qu'on a, on tourne à 310 bœufs, 320 bœufs/jour donc. Ça fait 35 – 37 bêtes à l'heure » (Ludovic).

Cette situation est d'autant plus critique que les solutions « classiques » d'aménagements de poste semblent devenues difficiles :

« J'ai un collègue, il y a 22 ans qu'on travaille ensemble et il a dix ans de plus que moi, donc il a 55 ans. J'essaie de le faire changer de poste pour qu'il ait un poste un peu moins difficile, parce que je vois que le rythme est toujours le même et les bras ne sont plus les mêmes. Et c'est vrai, il baisse de rythme, il le reconnaît de toutes façons. Et on fait quoi, on va lui trouver un poste aménagé, mais quel poste ? Parce que nous quand on est sur une chaîne, il n'y a pas vraiment de poste plus simple que d'autres » (Daniel).

#### *Le groupe des IRP :*

Dans le groupe des IRP, le même constat de fatigue et d'usure prématurée est évoqué :

« La difficulté pour les seniors, c'est le facteur pénibilité. Aujourd'hui, l'organisme de ces salariés est fatigué et donc, c'est compliqué pour eux parce que la productivité a énormément augmenté ces dernières années sur les sites de production » (Michel).

*Les managers :*

Les managers et les responsables RH expriment le même constat :

« On voit que sur l'ensemble de ces sites, on a un taux de TMS qui se développe de plus en plus. On a de plus en plus aussi de gens qui sont amenés à quitter notre entreprise sous forme de licenciement pour inaptitude professionnelle. Donc, on ne peut pas appeler ça une réussite » (Claire, DRH).

Tout en s'interrogeant sur leur capacité à pouvoir y remédier :

« Mais par contre, ceux qui ont des conditions de travail difficiles, comment est-ce qu'on va faire pour qu'ils puissent effectivement bosser jusqu'à 62, 63 ou 67 ans. Comment est-ce qu'on va faire ? » (Béatrice, DRH).

Ils expriment aussi leur impuissance face aux contradictions entre la réglementation du travail, la pénibilité des postes, les souhaits d'évolution des salariés et des besoins en compétences de l'entreprise :

« Dans chaque site on a des postes plus ou moins sollicitants, donc on fait en sorte de mettre les personnes qui ont une pathologie, qui ont une restriction médicale, sur ces postes. Sauf qu'après, on n'en a plus de postes, ils sont tous occupés. La médecine du travail nous dit, telle personne, mettez-la à cet endroit, trouvez un poste pour faire en sorte qu'il soit moins sollicité. Mais si j'enlève telle personne de ce poste, où je la mets après... » (Claire, DRH).

Face à ce constat de fatigue et d'usure et les difficultés rencontrées pour les résoudre, les animateurs vont alors approfondir la question des solutions possibles.

*Le groupe des salariés :*

Certain.e.s salarié.e.s font part de leurs réflexions ou actions individuelles pour essayer de tenir plus longtemps, par exemple en obtenant une évolution de carrière :

« Je me suis dit, je ne peux pas faire ça toute ma vie. J'ai réussi à sortir des lignes et à être ce qu'ils appellent maintenant les chefs et, je compte pas m'arrêter là non plus, pour justement me préserver moi. Je ne me vois pas à 55 ans sur la ligne mettre encore mes 4 chocolats, je n'y arriverais pas » (Sylvie).

C'est une piste identifiée également par un autre salarié, mais qu'il cherche à retarder le plus possible compte tenu des nouvelles craintes qu'elle soulève :

« Après, il faut l'accepter aussi. Moi, je ne dis pas qu'on me l'a pas proposé de devenir chef d'atelier, donc là on touche plus le couteau, on arrive 1h plus tôt le matin, on rentre dans les cadres. Faut l'accepter aussi, moi j'aime bien le travail de rythme, donc je vais pas me plaindre, et je dis pas que j'ai pas de problèmes de santé mais il faut accepter aussi d'évoluer. Moi, je suis chef de tapis, ça me va, on m'a proposé plus haut. Je suis pas spécialement intéressé. C'est peut-être un autre travail sûrement beaucoup moins pénible physiquement, mais mentalement, c'est peut-être autre chose. C'est une autre peine » (Daniel).

D'autres salarié.e.s expriment des idées ou des envies similaires mais qui, faute de réponses, finissent par les démotiver :

« Donc c'est vrai qu'au travail, si on nous écoute pas et si on propose des choses et qu'au contraire on n'avance pas, on reste sur place, on piétine. Donc du coup, qu'est-ce qu'on fait ? Eh bien moi aujourd'hui, je vais au boulot et puis j'ai plus envie de discuter de quoi que ce soit. Donner des idées, dire mon opinion, j'ai plus envie parce que je sais que ce sera pas écouté. » (Isabelle).

### *Les managers :*

Les managers et responsables racontent aussi ce qu'ils ont déjà essayé de mettre en place, par exemple, dans le cadre de leur plan d'action seniors, avec plus ou moins de succès :

« Nous avons travaillé sur la pénibilité et sur un plan d'action senior. On a fait des groupes de travail, on a eu des salariés qui se sont exprimés, et dans les actions retenues, on avait mis : à partir de 55 ans, possibilité d'avoir un aménagement des horaires, ne plus avoir les personnes en postes mais à la journée. Mais pour tenir une ligne, il faut qu'il y ait au moins 3 ou 4 personnes qui soient volontaires pour éventuellement travailler à la journée. Eh bien, alors là, les personnes de 45 ans étaient vraiment favorables à cette idée-là. Mais les personnes qui étaient dans la tranche d'âge qui aurait pu être concernée par cet aménagement, ça a été : surtout pas, niet, non, on veut être comme les autres. Tant qu'on peut, on veut venir le matin à 5h ou 4h. » (Béatrice, DRH).

Le travail de ces groupes de parole a permis à MSERA de réaliser trois films thématiques à partir des propos recueillis et validés par les trois groupes. Ces thématiques correspondent aux trois champs d'action jugés importants par l'Aract pour permettre le maintien en emploi des salariés dans une perspective d'allongement des carrières : la santé, les compétences et l'engagement.

#### *2.1.2 Confronter les points de vues pour faire émerger des positions communes*

Ces films ont servi de support pour l'animation d'un séminaire d'une journée de mise en débat par l'Aract et MSERA. Cette journée s'est déroulée en présence des membres des groupes de parole, des représentants des entreprises ainsi que d'institutions liées à l'agroalimentaire.

Lors de ce séminaire, chacun des trois thèmes retenus (santé, engagement, compétences) a fait l'objet d'un travail collectif : temps d'écoute, restitution des points de vue, débat en plénière, travail d'identification des facteurs d'usure. Un travail en sous-groupes a permis d'identifier les freins et leviers pour une action possible à trois niveaux : salariés, entreprise, branche.

Une synthèse a ensuite été élaborée autour des résultats obtenus. Les participants ont commenté et hiérarchisé les nombreuses actions ; ils ont mis en évidence la dimension systémique de ces actions (documents de synthèse disponibles sur [www.msera.fr](http://www.msera.fr)).

Une évaluation à chaud a permis de recueillir les avis des participants. Ils ont en grande majorité exprimé leur surprise de constater :

- le respect éprouvé et réel lorsque chacun s'exprime ;
- la volonté d'émettre des propos constructifs et le constat qu'on a déjà beaucoup à retenir de son voisin ;
- que les propos recueillis étaient proches quel que soit le niveau des acteurs ;
- la franchise et l'honnêteté des participants ;
- que tous regardaient dans la même direction ;
- l'approche humaine et réaliste.

Du point de vue des pistes d'actions, les éléments suivants ont été évoqués et souhaités par les participants :

- un engagement de la direction, un besoin de communication et la participation à des groupes de travail ;
- une professionnalisation de l'encadrement intermédiaire en termes de management et plus de formation ;
- le partage de son savoir avec une passation plus méthodique des savoir-faire détenus par les seniors vers les autres ;
- une amélioration de l'attractivité du secteur pour donner davantage envie aux jeunes de travailler dans celui-ci.

L'Aract est ensuite intervenue directement dans chacune des entreprises impliquées en mettant en place des groupes de travail pour procéder à une analyse démographique poussée et à un diagnostic des situations de travail. Des plans d'actions s'inspirant des pistes identifiées lors du séminaire inter-entreprises ont également été proposés.

### *2.1.3 La réalisation d'un test*

De plus, compte tenu de la priorité donnée à l'indispensable mobilisation des dirigeants, il a été décidé de profiter d'une action de formation en cours pour tester la présentation des trois films auprès de dirigeants d'entreprises. Réalisé lors de la dernière réunion collective du programme « Performance PME en agroalimentaire », le test cherchait à vérifier si les films Innov'Age pouvaient servir de support pour faire réfléchir les responsables.

La séance s'est déroulée pendant 4 heures en présence de 8 personnes (dirigeants et RH) en provenance de 5 entreprises régionales, du consultant « performance » ayant accompagné les entreprises et des personnes ressources de 5 organisations : l'Aract, MSERA, la Carsat, l'ISARA, le PEACRITT (forum agroalimentaire Rhône-Alpes).

La projection des trois films reprenait les thématiques soulevées et développées par l'Aract : 1) la santé, 2) l'engagement et 3) les compétences. Il a été demandé aux participants de relever, pendant le visionnage de chaque film, les facteurs qui affectent plus particulièrement ces éléments. À la fin de la projection, les participants ont été invités à communiquer en plénière les éléments qu'ils avaient notés. Les personnes ont ensuite été réparties en sous-groupes avec la consigne de réfléchir et d'identifier les leviers d'actions potentiels sur ces trois axes et de positionner ceux-ci sur trois niveaux : opérationnel, organisationnel et stratégique.

#### *Les enseignements du test*

Les dirigeants et RH se sont sentis concernés mais aussi attaqués par les propos des personnes. Ils se sont défendus en se justifiant et en invoquant souvent des facteurs externes sur lesquels ils avouent leur impuissance à agir. Le point de vigilance est donc de ne pas laisser aller les participants dans le registre de la justification mais de les amener vers une posture d'écoute différente.

Suite à ce premier constat, il a été décidé de modifier l'animation et la consigne pour les prochaines sessions. Avant le visionnage du film, les participants sont mis en garde en leur disant que ce film n'a pas pour objet de faire le procès de l'agroalimentaire et que l'enjeu n'est pas de trouver « à qui revient la faute ». En revanche, il leur a été demandé d'écouter différemment ce que disent les personnes, d'entendre derrière les paroles (qui peuvent parfois sembler dures) les besoins, les

attentes et ce qu'elles révèlent en termes de problématique ou champ d'action RH. L'idée-phare consistait à « positiver » la parole des salariés pour identifier des leviers d'action.

Le film s'est avéré un excellent vecteur pour travailler cette posture d'écoute et trouver ainsi des pistes de progrès.

Le projet Innov'Age a permis de libérer la parole des acteurs et de créer une nouvelle dynamique au sein de chaque entreprise participante :

- La vidéo est essentielle pour faire entendre les différents points de vue et les faire converger.
- Le travail en groupes de parole séparés a permis aux participants de prendre conscience des enjeux liés à l'allongement de la vie professionnelle, de leurs craintes mais aussi des besoins ou envies.
- Le film comme support pour aborder la question de la santé au travail entre des dirigeants d'entreprise et les managers s'est avéré un excellent outil pédagogique pour faire progresser la discussion.
- Les échanges ont aussi montré que le manque d'écoute et de prise en compte des difficultés ont généré un sentiment d'impuissance et quelquefois de démotivation.

## 2.2 Les relations entre les aidants et les professionnels dans le service à la personne

Cette deuxième utilisation de la vidéo dans le cadre de la collaboration entre MSERA et l'Aract est menée dans le secteur de l'aide à la personne. Elle fait suite à une demande d'une mutuelle — AG2R La Mondiale — pour mieux comprendre les liens entre proches aidants familiaux — qui participent du maintien à domicile des personnes âgées ou dépendantes —, et le travail des professionnels du secteur sanitaire et social. Incontournables pour les bénéficiaires, ces deux acteurs se connaissent souvent mal. Leur coopération positive est une condition tant pour le maintien à domicile des bénéficiaires que pour la qualité de vie au travail des professionnels du secteur.

Mais les lieux où un échange est possible entre ces deux acteurs participants du maintien à domicile sont rares. Il fallait donc créer un médium dédié permettant de faire s'exprimer professionnels et proches aidants sur leurs coopérations, leurs ressources et leurs difficultés.

### 2.2.1 Filmer les aidants et les professionnels

Pour ce faire, deux groupes d'expression ont été mis sur pied :

1. Un groupe de salariés représentatifs (âge, fonction, diversité des entreprises, etc.).
2. Un groupe de proches aidants familiaux sans liens avec les intervenants du groupe de salariés.

Ces deux groupes se sont rencontrés séparément à trois reprises, entre janvier et février 2018 : 7 salariés d'un côté, 4 usagers proches-aidants de l'autre. Les séances sont filmées, ce qui donne un cadre particulier à l'expression. Les participants sont amenés à s'écouter, à laisser s'exprimer l'autre sans jugement et sans l'interrompre et à compléter-valider leurs propos au fur et à mesure de l'avancement.

#### *Les professionnels salariés*

Le regard de l'aidant sur leur rôle auprès de la personne aidée peut être critique :

« J'avais un petit peu de temps, on faisait l'aide à la toilette et souvent il me restait cinq minutes. Donc je l'installais, je lui mettais du coloriage, et je me souviens que son mari un jour est rentré, et il m'a dit « mais qu'est-ce que vous lui faites faire » et moi, en fait, c'était effectivement pour cette dame qui restait alitée quasiment tout le temps, une petite distraction qui, en plus, lui plaisait. » (Catherine)

La relation avec le proche aidant fait partie intégrante du travail, cela demande du temps de régulation et du savoir-faire :

« Des fois c'est difficile de se faire entendre des aidants sur les réels besoins de la personne. Ils veulent une toilette pour prendre un exemple, ils vont nous demander impérativement une douche tous les jours, et cette personne-là, ce n'est pas son souhait ; donc c'est à nous d'essayer de faire entendre raison à la famille, que peut-être, on peut faire une toilette différemment. » (Colette)

Les professionnelles nous parlent également de la variété des situations rencontrées :

« Ce qui est compliqué avec les aidants, c'est qu'on n'a pas de règle vraiment fixée. Il y a une multitude d'aidants en fait : il y a les aidants qui vivent à domicile, il y a les aidants qui sont loin, il y a les aidants familiaux, il y a les aidants professionnels, il y a les aidants qui sont valides, il y a ceux qui sont dépendants, il y a les voisins, il y a les amis... » (Delphine)

#### *Les proches aidants familiaux*

Ils interviennent parfois directement :

« Quand ils viennent le samedi pour la toilette, je suis toujours là pour aider, je sais ce qu'il y a à faire. » (Suzanne)

La situation peut être complexe :

« Je me suis aperçu que c'était une usine à la maison ; de tous les côtés il y avait du monde de partout parce qu'il y a les aidants (professionnels) mais régulièrement le médecin de famille, régulièrement l'infirmier, régulièrement les analyses, régulièrement le neurologue, régulièrement la balnéothérapie, la Kiné, l'orthophoniste, etc. » (Philippe)

Le besoin de coopération et de coordination est assuré le plus souvent par les aidants :

« La difficulté qu'on avait, avec tous les aidants (professionnels) qu'on avait, c'était la coordination de l'ensemble. » (Marie-Noëlle)

Cette étape d'expression du ressenti et du vécu de chacun prépare le dialogue entre les professionnels et les aidants. Entre chaque réunion des groupes, MSERA et l'Aract sélectionnent les séquences de paroles les plus marquantes et les organisent par thèmes pour proposer la fois suivante un montage qui puisse être amendé, complété, validé par le collectif comme support des messages qu'il veut communiquer à l'autre groupe.

#### *2.2.2 La confrontation des points de vue*

Le travail de chaque groupe a donné lieu à un film synthèse global consolidé autour de plusieurs thèmes. En mars 2018, une première journée commune entre les deux groupes est consacrée au visionnage du film et à l'animation d'un échange entre professionnels et proches aidants. Cette séance de travail est filmée et des séquences seront intégrées au film synthèse final.

Les aidants prennent conscience du rôle des intervenants et de leur place auprès du bénéficiaire :

« Je prends conscience du fait que, finalement, les aidants, on ne nous explique pas au départ ce que vous pouvez faire... j'ai le sentiment que moi, on ne m'a jamais dit que le rôle, ce n'était plus « Aide-ménagère », et que c'était aussi l'accompagnement à l'autonomie, etc. Je pense, du coup, en travaillant avec vous, que c'est quelque chose qu'on ne sait pas. » (Marie-Noëlle)

Les professionnels aussi perçoivent mieux la position de l'aidant et l'enjeu de la coopération:

« En fait il faut qu'on prenne soin de tout le monde parce que c'est un cercle vicieux si on ne prend pas soin des personnes qui aident. » (Mélanie, responsable de secteur)

Ce processus de confrontation a permis aux différents acteurs de partager un certain nombre de constats et d'évoquer des leviers d'action possibles pour la suite :

« Je trouve que c'était vraiment intéressant d'avoir cette convergence de points de vue, parce qu'en fait, moi ce qui me paraît vraiment important, c'est qu'on démarre sur un bon pied, c'est-à-dire que l'analyse du besoin permette réellement de répondre aux besoins de la situation. À la fois de l'aidé et de l'aidant, enfin de la famille autour. » (Marie-Noël, proche aidante)

Cette approche collective permet de réaliser des ajustements entre aidants et professionnels :

« Il y a peu de temps où on aborde ces sujets, comment trouver sa place, comment se mettre en accord, autant les aidants que nous les professionnels pour œuvrer au mieux pour la personne. » (Colette)

C'est aussi l'occasion d'une clarification des rôles et des missions de chacun :

« On a un quotidien qui n'est pas si facile à gérer et je pense que les gens ne le voient pas comme nous on le voit. On n'est pas là pour faire que du ménage parce qu'on fait beaucoup d'aide au lever, d'aide aux toilettes, on est beaucoup dans l'aide, et même moralement, parce qu'effectivement, pour les aidants familiaux, eh bien oui, ils aiment bien boire le café avec nous ». Ils ont quelqu'un à qui parler et ils le savent. » (Catherine)

« Il est important de faire entendre aux familles que nous sommes complémentaires. Ils ont des compétences et nous aussi. Ils peuvent nous faire confiance, on ne prend pas leur place. » (Colette)

### 2.2.3 Élaborer des plans d'actions

Une seconde journée commune entre les deux groupes est consacrée à la recherche d'actions s'appuyant sur des éléments proposés par les animateurs à partir des constats partagés lors de la première rencontre. Le film synthèse est utilisé comme support à la discussion, mais les échanges ne sont plus filmés. Les pistes d'action proposées, si elles sont orientées par les animateurs à partir d'un travail de synthèse, émergent directement d'un travail collaboratif entre les aidants et les professionnels. Les éléments suivants sont plus particulièrement retenus :

- Co-construire le projet de vie autour de la personne aidée dès la mise en place de l'aide à domicile au regard de l'évolution des besoins de la personne aidée.
- Organiser les interventions en tenant compte des besoins de régulations avec l'entourage de la personne aidée.
- Reconnaître, valoriser les compétences des professionnels en lien avec les aidants.
- Intégrer la relation aux aidants dès le démarrage et au fil de la prise en charge des bénéficiaires.

Dans le cadre de cette action, l'utilisation du film dans une visée pédagogique, pour les professionnels, les aidants et les partenaires du secteur a permis à ces différents acteurs de mieux ajuster leurs pratiques au service des bénéficiaires.

## CONCLUSION

Dans un contexte de plus en plus complexe, les entreprises ont conscience que les compétences et savoir-faire détenus par les salariés sont un atout pour leur efficacité. C'est non seulement une question de performance au sens strict mais aussi une condition de réussite des processus de changement. Toutefois, faire s'exprimer les acteurs de l'entreprise en confrontant leurs points de vue ne va pas de soi.

L'enjeu consiste à organiser l'action d'acteurs qui peuvent avoir des représentations dissemblables. Et on l'a vu, à propos de l'allongement des carrières, les questions peuvent être sensibles et délicates pour les principaux intéressés. La confrontation engage l'expression de points de vue contrastés, entre les décideurs dont le métier consiste le plus souvent à analyser et trouver des solutions, et des salariés qui vivent dans leur chair des métiers pénibles avec des risques d'atteintes à la santé.

Cette confrontation/réflexion entre la parole des acteurs du travail, celle des organisateurs et celle des décideurs doit permettre de déboucher sur un changement gagnant-gagnant. Cela n'arrive pas « naturellement », il faut s'appuyer sur une véritable démarche, chaque fois singulière et contextualisée, mais essentielle pour parvenir au but. Celle-ci doit reposer au départ sur un véritable protocole entre acteurs – engageant notamment le comité de direction – garantissant cette volonté d'écoute active qui, seule, permet un cheminement collectif allant de la discussion à la recherche de solutions puis au changement concerté.

Il s'agit de « Permettre à des groupes de personnes concernées « de faire usage de leur raison afin de fonder rationnellement des choix collectifs » (Habermas, 1987). Les personnes qui s'impliquent doivent être rassurées sur la maîtrise du processus dans lequel elles s'engagent et sur la réelle prise en compte des résultats obtenus.

La démarche partenariale que nous avons présentée ici vise à mettre en mouvement l'ensemble des acteurs de la chaîne décisionnelle en impliquant ceux-ci. Les deux exemples montrent bien que, au-delà de ce processus de confrontation, il est important de construire quelque chose de plus solide et de plus pérenne en s'assurant que la mise en œuvre de la démarche débouche sur des changements tangibles. L'intelligence collective des acteurs doit ainsi être mise à contribution pour résoudre des problèmes complexes. MSERA et Aract travaillent ensemble à construire des organisations soucieuses du bien-être au travail de tous et toutes.

---

<sup>1</sup> Cf. L'article de Christine Castejon « *C'est un truc que j'ai jamais compris* », ceci est un indice de l'activité – Inventer des formes pour penser autrement – Ergologia, n°15, mai 2016. <http://www.ergologia.org/revue-ergologia--revista-ergologia.html>

<sup>2</sup> Les prénoms des participant.e.s ont été modifiés.

---

## Bibliographie

**Habermas, J. (1987)**, *Théorie de l'agir communicationnel. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société*, Fayard.

**Riboud A. (1987)**, *Modernisation, mode d'emploi : rapport au premier ministre*, Collection 1018.

**Schwartz, B. (1997)**, *Moderniser sans exclure*, La découverte.

**Développement et Emploi**, « *Moderniser sans exclure, l'actualité d'une démarche* », in Revue Développement n° 38.

**Innov'Age** : Relever le défi de l'allongement de la vie professionnelle dans les Industries Agro-Alimentaires : Comment préparer le travail de demain ? et Capitalisation-Films (documents consultables sur [www.msiera.fr](http://www.msiera.fr)).



**{ Filmer et raconter  
le travail (entretiens) }**

105 LES IMAGES SUR LE TRAVAIL NE SONT JAMAIS  
ANODINES ET NEUTRES

---

par René Baratta

111 COMMENT RACONTER LE TRAVAIL EN SE GLISSANT DANS  
LE SYSTÈME DE REPRÉSENTATION DES ACTEURS SOCIAUX ?

---

par Bernard Ganne

120 UN CONCOURS DE NOUVELLES  
POUR S'EXPRIMER LIBREMENT SUR LE TRAVAIL :  
L'EXPÉRIENCE DE L'ARACT OCCITANIE

---

par Nathan Poupelier

123 VU D'EN HAUT

---

par Jacques Bauge

126 DAISY CROQUETTE, LE FOU DU ROI  
DES ORGANISATIONS :  
« DIRE CE QUE LES AUTRES PENSENT TOUT BAS »

---

par Florence Pire

# LES IMAGES SUR LE TRAVAIL NE SONT JAMAIS ANODINES ET NEUTRES

ENTRETIEN AVEC

**René Baratta**

Réalisateur et documentariste de films sur travail

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

Comment montrer ce qui est le plus souvent invisible et jugé sans intérêt ? C'est à cet impératif que s'est consacré René Baratta, auteur de nombreux films sur le travail et l'activité professionnelle. Appréhender l'activité de travail, exposer ce que font réellement les travailleurs dans des situations professionnelles concrètes ne va pas de soi. Il faut saisir des moments et des actions fugitives, plonger dans les arcanes du geste professionnel et être capable de restituer ces éléments aux principaux intéressés – les travailleurs et le management – pour en faire un objet de débat et de transformation. C'est d'abord sur les chantiers de BTP que ce projet prend forme. Dans « Aucun risque ! Paroles de compagnons », René Baratta illustre comment les « idéologies défensives de métier » permettent de faire face à la dangerosité des situations de travail alors même que le respect strict des consignes ne suffit pas à mettre les compagnons en sécurité. Ce qui permet à ceux-ci de tenir et de faire leur métier échappe à une observation superficielle. Il faut filmer, saisir l'événement et le geste qui traduisent le plus souvent une réponse adaptée à des situations largement imprévues. D'autres films suivront (voir filmographie) qui appellent à une réflexion sur le sens du travail et la façon de rendre visible ce qui se joue dans l'activité et le travail quotidien. L'enjeu consiste à filmer le travail pour mieux révéler son fonctionnement et la façon dont les travailleurs s'emparent des consignes et des modes opératoires qui leur sont adressés. Les opérateurs ne sont jamais passifs. Il ne suffit pas alors seulement de dénoncer des situations problématiques mais de participer à leurs évolutions et à leurs améliorations. C'est ce qu'a tenté de faire René Baratta dans de nombreuses productions filmiques qui ont donné lieu à des restitutions et à des usages pratiques pour améliorer les conditions de travail dans les entreprises.

## — COMMENT VOUS EST VENUE L'IDÉE DE « FILMER LE TRAVAIL » ?

Je faisais déjà de la vidéo quand j'ai commencé à m'intéresser à la question du travail. Avant l'apparition de la vidéo, j'étais photographe freelance. J'ai découvert les premières caméras vidéo portables noir et blanc au cours d'une intervention dans un hôpital psychiatrique de jour, menée par le Centre de recherche et de formation institutionnelle (CERFI), fondé par Félix Guattari. Ensuite, une

association d'éducation populaire, qui voulait faire un film sur une intervention ergonomique dans le secteur du bâtiment, m'a contacté. Il s'agissait de la première intervention ergonomique dans le BTP de deux jeunes ergonomes : Joël Maline (ancien directeur de l'Aract Basse-Normandie) et Michel Berthet (ancien responsable du département Santé et Travail de l'Anact). C'était la première fois que je filmais le travail, et le tournage ne s'est pas très bien passé. L'équipe mettait trop de temps à se préparer pour filmer, et il y avait un décalage entre ce que j'arrivais à saisir à l'image et les gestes très fugaces que les ergonomes souhaitaient que je filme. Le temps de faire les réglages pour filmer, le bon geste professionnel était déjà passé. Cette difficulté à filmer le travail m'a beaucoup interpellé : on imagine que monter une maison avec des parois en béton préconstruites est simple, alors que cela demande beaucoup d'ingéniosité de la part des compagnons pour ajuster tous les éléments. Le film s'intitule « *Histoires de chantier* ».

### — PEUT-ON CONSIDÉRER QU'IL S'AGISSAIT LÀ D'UNE NOUVELLE FORME D'INTERVENTION EN ENTREPRISE ?

Le film suivant concernait la représentation des risques dans le BTP. L'équipe de recherche était constituée de Francis Dupont, Jean-Marie Francescon et Damien Cru (1991). La technique vidéo continuait d'évoluer, les caméras étaient plus légères mais je n'avais toujours pas les moyens d'investir dans du matériel professionnel. Pour pallier les problèmes rencontrés lors du premier film, j'ai décidé de faire des repérages réguliers, sur plusieurs mois, avec une caméra semi-professionnelle Hi8. Nous analysons ensuite les images tournées avec l'équipe de recherche. Au fur et à mesure de ces réunions, nous avons constaté un profond décalage entre les images filmées, où l'on voyait très bien que les compagnons prenaient des risques, (comme marcher en bord de façade au 4<sup>e</sup> étage sans garde-corps ni harnais), et ce qu'ils nous disaient dans les pré-interviews réalisées : « C'est pas dangereux », « il n'y a pas de risque », « on sait ce qu'on fait », etc. Nous étions face à un réel déni du danger. Lors du tournage final, pour tenter de résoudre ce décalage entre les risques pris par les compagnons et leurs représentations, nous avons décidé d'organiser une réunion d'auto-confrontation dans la baraque de chantier. Nous leur avons présenté des séquences vidéo tournées durant les repérages et nous leur avons demandé de les analyser avec précision. C'était la première fois que nous utilisions l'auto-confrontation collective pour analyser des situations de travail, et c'est ainsi que s'est construit « *Aucun risque ! Paroles de compagnons* ». Quelques mois plus tard j'ai revu Michel Berthet, qui venait d'arriver à l'Anact et qui me propose de travailler avec lui sur un nouveau projet de film : ce sera « *Les sentinelles de la route* » et « *Travail en solo* » qui analysent le travail réalisé le long des routes par des agents d'une DDE (direction départementale de l'équipement). Dans ces films, nous avons réutilisé l'auto-confrontation collective pour tenter de comprendre pourquoi ce travail était autant dévalorisé aussi bien par les agents que par l'encadrement. À partir de là, l'auto-confrontation collective devient, effectivement, une forme d'utilisation de la vidéo dans l'analyse du travail, que M. Berthet va me proposer d'utiliser dans une intervention ergonomique (mais sans avoir recours aux moyens techniques mobilisés dans la réalisation d'un film). Nous tenterons ainsi l'expérience dans l'entreprise sidérurgique Forcast, à Thionville, et le document vidéo final s'intitulera « *Parler des risques sans éveiller les peurs* ».

## — VOUS AVEZ AINSI DÉFINI LES OVNI, « OBJETS VIDÉOS NON IDENTIFIÉS »... QU'ONT-ILS DE PARTICULIER ?

Dans un film, il y a une construction narrative avec un début, un développement, et une fin qui reflète le point de vue du réalisateur. Dans ce que j'ai appelé des OVNI, « objets vidéo non identifiés », il n'y a pas de construction narrative. Ce sont les hypothèses posées par l'ergonome, le consultant ou le chercheur qui guident la construction du document de restitution final. On filme les différentes situations de travail, puis au cours du dérushage, nous choisissons les séquences qui posent problème ou qui nous interrogent. Ces séquences de 4 à 5 minutes sont projetées aux équipes et nous les analysons avec eux pour expliquer pourquoi ils procèdent de telle ou telle manière et mieux comprendre leur logique opératoire. Cette discussion est également filmée, et le montage final intègre les analyses et les commentaires des opérateurs. Cela donne des documents vidéo de restitution finale de 60 minutes que j'ai appelés OVNI, pour les distinguer des films, car ici c'est uniquement le point de vue et les analyses des salariés sur leur travail qui guide la construction du document vidéo.

## — VOTRE GESTE PROFESSIONNEL DE RÉALISATEUR N'EST-IL PAS ALORS TRÈS SPÉCIFIQUE ?

Il s'agit de capter des moments fugitifs qui font sens sur le travail. De ce point de vue, filmer le travail nécessite de tourner des séquences vidéo relativement longues. Ce ne sont pas des plans d'illustrations. Capturer le moment qui fera l'objet d'une discussion avec les salariés ne se fait pas sur commande. Il s'agit de filmer des situations, des gestes qui interrogent le travail pour arriver à montrer le décalage qui existe entre le travail réel et le travail prescrit. C'est-à-dire là où se niche l'ingéniosité professionnelle des salariés. De manière générale, on va plutôt montrer des transgressions par rapport à ce qui est prescrit, et c'est souvent difficile à faire accepter par le management de l'entreprise. Mais c'est indispensable à la fois pour montrer la capacité d'analyse et d'anticipation des salariés et pour trouver des solutions collectivement acceptables pour améliorer les situations de travail. Parfois, il y a aussi des réticences de la part des salariés qui ont peur d'être contrôlés. Je me souviens d'un moment marquant dans un centre de tri de La Poste, lors d'une intervention pilotée par Pascale Mercieca (chargée de mission à l'Anact). Pendant la visite du centre, avec les élus et la direction, près des tables de tri étaient placardées des affiches contre l'intervention vidéo, et des salariés nous disaient « que nous venions filmer les singes derrière leur grille ». Après avoir expliqué notre méthodologie d'intervention aux agents concernés, notamment en précisant le fait qu'aucune image ne serait montrée à la direction avant leur accord final, nous avons pu lever ces réticences.

## — ON IMAGINE QUE C'EST ENCORE PLUS TENDU AVEC LES DIRECTIONS ?

Ça dépend des fois. Il y a des cas où ça se passe bien et d'autres où il y a un déni de la direction. Lors de l'intervention dans le centre de tri de La Poste, la DRH nationale a eu tout de suite une attitude positive. Elle a demandé que je fasse un montage court de 15 mn de l'Ovni, pour le présenter à une réunion de Codirection et essayer d'enclencher une réflexion avec les directions opérationnelles dans le but d'améliorer les procédures et les équipements. Par contre, à EDF cela a été plus compliqué. Nous avons filmé dans une centrale nucléaire un chantier important : le changement d'une pompe primaire<sup>1</sup> pendant un arrêt de tranche<sup>2</sup>. La direction du parc nucléaire a décidé de passer cet Ovni, lors d'un Retour d'expérience annuel sur les machines tournantes, dont font partie les pompes primaires. La plupart des directeurs des unités de production des autres centrales ont eu une attitude de rejet en disant que chez eux il n'y avait pas tous ces problèmes que nous avons constatés. Cette

attitude de déni a duré jusqu'au moment où le Directeur national a dit qu'il fallait arrêter de faire semblant de dire que tout allait bien dans sa centrale et qu'il fallait regarder les problèmes en face. À partir de là, les directeurs des autres sites ont accepté de discuter des problèmes évoqués dans l'Ovni. J'ai vécu exactement le même type de déni dans le secteur du bâtiment, aussi bien avec des directeurs de grandes entreprises qu'avec les représentants syndicaux.

### — COMMENT PARVENEZ-VOUS À DÉPASSER LES RÉTICENCES DES UNS COMME DES AUTRES ?

Montrer la transgression du travail prescrit est riche d'enseignements, mais il faut une méthodologie et une déontologie de travail sur l'utilisation qui va être faite de ces images. Cela nécessite qu'il existe un vrai dialogue social dans l'entreprise, et que la direction procure des garanties pour protéger les salariés contre d'éventuelles sanctions. Notre éthique consiste à faire en sorte que les salariés filmés restent maîtres des images et des témoignages qui seront montrés dans le document de restitution final. Par conséquent, lors de l'auto-confrontation et de la réunion de validation, les salariés peuvent demander la suppression de certaines images ou de certains propos. Si c'est le cas, le rapport écrit parallèlement à l'intervention vidéo explique les raisons de ces retraits.

### — IMPOSEZ-VOUS ET VOUS IMPOSEZ-VOUS DES RÈGLES DE FONCTIONNEMENT ?

Bien entendu. En termes de diffusion tout d'abord, l'Ovni est un document interne qui ne sort pas des murs de l'entreprise et de ses filiales. Il peut y avoir des diffusions dans le cadre du congrès de la SELF (Société d'ergonomie de la Langue Française), ou d'autres colloques, sur cette méthodologie d'intervention utilisant la vidéo. Nous refusons aussi d'utiliser la vidéo dans le cadre d'une expertise CHSCT, car en général, les relations sociales sont conflictuelles et l'anonymat des salariés ne peut pas être respecté. Enfin, filmer les salariés au travail, c'est filmer les gestes professionnels personnels, c'est filmer ce qu'il y a de plus intime et personnel dans la relation de chacun avec son travail. Il est donc fondamental d'associer étroitement les opérateurs à ce dévoilement. C'est pourquoi nous imposons dans le cadre de notre méthodologie, un droit de regard des personnes filmées sur le montage final. Faut de quoi, on prend le risque de diffuser des images qui mettent en difficulté les salariés vis-à-vis de leur encadrement qui ne comprend pas toujours que l'on s'écarte du travail prescrit.

### — DANS LES PRATIQUES ACTUELLES ET AVEC L'ÉVOLUTION DU NUMÉRIQUE, IL EST ASSEZ FACILE DE RENTRER DANS CETTE INTIMITÉ. QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR CE QUI SE PASSE ACTUELLEMENT ?

Aujourd'hui, il n'y a plus besoin de caméra, presque tous les consultants filment les salariés avec leur téléphone ou leur tablette, puis ils choisissent certaines images, sans se soucier de leur accord, et les mettent dans leur *PowerPoint* de présentation à la direction. Je trouve que c'est une sorte de viol de l'intimité des salariés dans leur relation personnelle au travail. De plus, ils peuvent mettre en difficulté les salariés vis-à-vis de leur hiérarchie sans même s'en rendre compte. En effet, l'expérience montre que les images sur le travail ne sont jamais anodines et neutres. Par exemple, dans le nucléaire, nous avons filmé une séquence que nous considérons être « un beau geste professionnel ». Il s'agissait du changement d'un joint de pompe primaire réalisé en gants blanc avec une précision chirurgicale. Lorsque nous avons projeté cette séquence aux salariés, ils n'y ont pas vu « un beau geste ».

Au contraire, ils nous ont signalé tout ce qui dysfonctionnait dans cette situation de travail qui n'aurait pas dû se dérouler dans cet espace de circulation du bâtiment réacteur car il y avait de nombreux risques : risque de contamination radioactive, risque de faire tomber la pièce, risque de retarder le redémarrage du réacteur, etc. Même chose dans l'entreprise sidérurgique, lors de la coulée dans une lingotière. Nous filmions le process, sans savoir qu'il manquait une personne, car celui que l'on nomme le « remouleur » était momentanément absent. Pour le remplacer, le salarié que l'on appelle le « pocheur », venait donner un coup de main pour prendre les échantillons destinés à analyser la qualité du métal. C'est seulement lors de l'autoconfrontation avec les opérateurs que nous découvrons que cette situation est très dangereuse. En effet, le « pocheur » doit rester à son poste, près de la télécommande de la poche de métal en fusion, pour arrêter la coulée en cas d'incident. Si nous n'avions pas recueilli les analyses et les explications des opérateurs sur l'organisation du travail, cette situation aurait pu passer aux yeux de la direction pour un manquement grave à la sécurité, alors que les opérateurs essayaient justement de pallier un dysfonctionnement de l'organisation prescrite. Aujourd'hui, le travail est filmé par les experts et les consultants, sans demander leur avis aux salariés, sans faire d'analyse des images et des situations avec eux. Et les salariés ne peuvent pas s'y opposer puisque ces consultants et ces experts sont mandatés par la direction. Il s'agit là d'une forme de violence faite à l'intimité des salariés, qui vient s'ajouter à celle qu'ils subissent dans le cadre déjà très contraignant des nouvelles formes de management des entreprises.

### — TOUTES LES RÉALITÉS DU TRAVAIL SONT-ELLES FILMABLES ? PEUT-ON SORTIR DU CÔTÉ « SPECTACULAIRE » DU NUCLÉAIRE OU DU BTP ?

Pour moi, tous les secteurs d'activité peuvent faire l'objet d'une intervention avec la vidéo y compris le travail tertiaire. J'ai d'ailleurs filmé plusieurs groupes de cadres de direction pour un conseil départemental dans le cadre d'une analyse sur les modes de management. Les autoconfrontations de ces cadres à leurs activités (essentiellement des interactions, c'est-à-dire des entretiens téléphoniques, des réunions d'équipes, etc.), ont donné des résultats très intéressants. Mais j'ai dû interrompre l'intervention car je me suis rendu compte que la direction générale du conseil départemental cherchait à utiliser les résultats de ces analyses pour mettre en concurrence les équipes de cadres et opérer une sorte de classement entre les bons et les mauvais managers.

### — QUEL REGARD PORTEZ-VOUS SUR LES ÉVOLUTIONS DU TRAVAIL ?

Le sort fait au travail est de plus en plus inquiétant : les collectifs de travail volent en éclats et il y a une individualisation du travail salarié de plus en plus grande. Le management par objectifs entraîne une mobilisation subjective des salariés de plus en plus importante, sans que pour autant les moyens mis à leurs dispositions correspondent à leurs besoins. Il y a une dégradation évidente des conditions de travail, et les réformes successives qui remettent en cause le droit du travail ne font qu'aggraver les choses. Par ailleurs, a-t-on beaucoup avancé sur la compréhension de ce qu'est réellement le travail ? Je ne suis pas sûr. Il y a de moins en moins d'espaces de délibération sur la question du travail, et la santé au travail des salariés se dégrade. Dans les interventions, on assiste à une montée en puissance de la souffrance au travail. Il faudrait que le travail puisse continuer à être mis en visibilité pour permettre aux collectifs et aux travailleurs d'en débattre et de se défendre.

- 
- 1 La pompe primaire est un organe essentiel pour la sûreté lors du fonctionnement d'une centrale nucléaire, car elle assure le brassage du liquide de refroidissement du réacteur au niveau du circuit primaire de l'installation, potentiellement radioactif.
  - 2 Une centrale nucléaire comprend plusieurs réacteurs, que l'on appelle des « tranches ». Tous les ans, chacune d'elle est arrêtée pour recharger le réacteur en combustible et effectuer des travaux de maintenance. Cette période s'appelle un « Arrêt de Tranche ».
- 

## Bibliographie

**Baratta, R. (2013)**, « Éloge du plan de coupe et de l'imprévu », in *ethnographique.org*, n° 25.

**Baratta, R. (2006)**, « Du film à l'OVNI en passant par le travail », in *Communications*, n° 80, p. 235-254.

## Filmographie

**Énergies : Quels choix pour demain ?**, Durée du film : 67 mn. Durée des modules : 73 mn. Pour le CCE EDF SA. 2012. Les enjeux de la gestion des âges en entreprise. Durée : 2 fois 28 mn. Pour l'Aract Ile-de-France. 2008.

**Intensification du travail et action syndicale**. Durée du film 35 mn. Durée des modules : 90 mn. Pour la CFDT. 2005.

« **Quinquaphonie** », Durée : 45 mn. Pour le comité de bassin d'emploi de Lille. 2005. Bernarda, Françoise, Anneliese et les Autres. Durée : 40 minutes. Pour le Centre national d'information et de documentation des femmes. 2004.

**Le client roi**, Durée : 52 mn. Pour la chaîne France 5. 2003.

**Le Travail - La Santé - L'Action**, Durée : 3 fois 35 mn. Pour le conseil supérieur consultatif des CPM EDF-DGF. 2002.

**Le nucléaire et l'homme**, Durée : 1 h 47 mn. Pour le conseil supérieur consultatif des CMP - EDF-DGF. 2003.

**Bien sur toute la ligne**, Durée : 26 mn. Pour le conseil général du territoire de Belfort. 1999. C.H.S.C.T Histoires de comités. Durée : 26 mn. Pour le ministère de l'Emploi et de la Solidarité. 1997.

**L'installation en agriculture Outre-mer**, Durée 20 mn. Pour le CNASÉA. 1995. C.E.S. Itinéraires d'insertion et C.R.E. Modes d'emploi. Durée : 2 fois 26 mn. Pour la Télévision pour l'Emploi. 1994.

**Les sentinelles de la route**, Durée 40 mn. Pour la Direction départementale de l'Équipement et l'Anact. 1994. Mention spéciale du jury au Festival du Film de Chercheurs de Nancy en 1997.

**Aucun risque. Paroles de compagnons**, Durée 60 mn. Pour le Plan construction et Architecture. 1991. Prix du Club Européen de la Santé en 1993.

**Impressions**, Durée : 14 mn. Pour la Délégation à l'Insertion des Jeunes. 1990.

**Insertions**, Durée 28 mn. Pour le ministère des Affaires Sociales et de l'Emploi. 1989.

# COMMENT RACONTER LE TRAVAIL EN SE GLISSANT DANS LE SYSTÈME DE REPRÉSENTATION DES ACTEURS SOCIAUX ?

ENTRETIEN AVEC

**Bernard Ganne**

Sociologue, Directeur de recherche au CNRS et cinéaste

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

**B**ernard Ganne est sociologue, directeur de recherche émérite au CNRS et... un documentariste du travail, « anthropologue » des entreprises, qui a investigué celles-ci en profondeur à travers l'image et le film. Avec Jean-Paul Pénard, réalisateur, il a élaboré une trilogie sur l'évolution des usines Canson, le papetier d'Annonay en Ardèche qui a connu de nombreuses phases d'évolution de son organisation du travail. Plus de 30 années sont ainsi passées au crible du regard de la caméra, de l'organisation industrielle traditionnelle, taylorienne et paternaliste, au management participatif et à sa décomposition avec la financiarisation et la mondialisation. Cette approche les mènera jusqu'en Chine, où les cinéastes auront l'occasion de filmer en 1997 l'implantation d'une nouvelle unité de transformation de papiers à Qingdao, au sud-est de Pékin. Toujours avec la caméra, ils poursuivront ensuite leurs observations filmées sur d'autres entreprises au Japon et au Vietnam en s'intéressant à la constitution de « clusters industriels ». Ne se définissant pas comme documentariste « militant » mais bien comme « chercheur-cinéaste », il plaide pour une observation de type socio-anthropologique des situations, complétée d'entretiens permettant aux acteurs filmés de se prêter au décryptage de ce qu'ils vivent et ressentent dans leur travail. Cet ensemble d'images du travail constitue un vrai fond documentaire, un corpus qui retrace l'histoire des entreprises, à partir de situations prises sur le vif, et avec une caméra si immergée qu'elle ne représente plus une gêne dans l'analyse, sa présence devenant presque invisible. Bernard Ganne et Jean-Paul Pénard ont ainsi réalisé une vingtaine de films d'observation du travail et de mutations des entreprises.

## — COMMENT EST NÉE VOTRE VOCATION DE DOCUMENTARISTE DU TRAVAIL ?

**Bernard Ganne :** J'ai fait des études de philosophie et de sociologie avant et après mai 68 ! C'est finalement surtout la socio-anthropologie filmée qui m'a intéressé, et surtout le rapport entre la conceptualisation et l'analyse de la pratique, *in situ*, la façon de rendre compte et de montrer l'évolution d'un terrain pour mieux comprendre les changements sociaux. Lorsque j'arrive à Lyon pour faire mes études, je découvre une région dotée d'un tissu industriel dense et puissant, ce que je ne connaissais pas du tout dans ma région d'origine, le Berry ! Je me demande alors comment tout

cela fonctionne et reste étonné par la complexité de ce tissu industriel régional si riche. Puis j'intègre l'OREAM Rhône-Alpes (Organisme régional d'étude et d'aménagement de l'aire métropolitaine) où je suis en charge d'une étude sur les villes moyennes de la région Rhône-Alpes. Nous sommes en 1975. J'y réalise une typologie des villes, qui me permet ensuite d'obtenir une recherche du CNRS pour des enquêtes plus approfondies. J'essaie de comprendre les effets de la concentration industrielle sur le tissu des PME des villes moyennes marquées par des industries de type traditionnel (textile, cuir, papier puis plasturgie, soit Vienne, Annonay et Oyonnax). L'observation montre que ces villes ont bien résisté et que non seulement à l'époque – en dépit des remous – les modèles locaux n'ont pas été détruits mais parfois au contraire renforcés ! J'en ai fait ma thèse, à partir de la ville d'Annonay.

J'ai dirigé ensuite durant trois ans la revue « Économie et Humanisme ». J'ai continué de travailler sur les mutations urbaines et industrielles de l'époque, et ai alors rejoint le GLYSI, Groupe Lyonnais de Sociologie Industrielle fondé par Philippe Bernoux. C'est peu après, en 1983, que je rencontre Jean-Paul Penard, qui provient à la fois du monde du théâtre et de l'image à Grenoble. Je retourne à Annonay avec une caméra, et nous testons et réalisons nos premiers films de recherche sur les mondes industriels du cuir et du papier.

#### — LA SAGA CANSON QUI SUIVRA EST UNE PIÈCE MAÎTRESSE DE VOTRE TRAVAIL... COMMENT SITUER CES DOCUMENTAIRES ? PEUT-ON LES CLASSER DANS LA CATÉGORIE DES FILMS MILITANTS ?

Ce sont avant tout des films de recherche et d'observation : prendre le temps de filmer pour mieux comprendre. Pour les premiers films, nous avons trouvé des financements pour faire des essais auprès de la Mission du Patrimoine Ethnologique : il s'agissait d'étudier le monde du papier dont Canson est un représentant emblématique. Tout le monde connaît les fameuses pochettes de papier Canson utilisées alors en France depuis l'école primaire ! Nous n'étions absolument pas dans une démarche de film militant ou de dénonciation ! Pas plus d'ailleurs que dans une posture documentaire de vulgarisation de recherches ou d'illustration par l'image de propos préétablis. Il s'agissait bien pour nous de découvrir ce monde social du papier : ses relations, ce qui le nouait et le constituait. Ce que nous recherchons avec l'outil-image, qui est au centre de notre travail de recherche, consiste donc à développer un corpus d'investigation rendant compte des terrains, et de rien que cela. Il s'agit de constituer une base de données d'observations. Nous cherchons par l'image à saisir en profondeur les situations, les décortiquer, les comparer et les mettre en perspective : ceci en travaillant donc dans les ateliers, dans les « villages papetiers » et jusque dans les fêtes locales, avec la « célébration » des montgolfières et de leur envol, etc. Notre volonté première n'est donc pas d'abord de faire un film précis, cadré *a priori* pour démontrer telle ou telle chose et illustrant par l'apport d'images les idées que l'on peut s'en faire : mais bien de découvrir par l'image ce qu'est ce monde du papier, ce qui l'habite et de quoi il est constitué : en restant librement ouvert aux événements, comme tout bon socio-anthropologue donnant la priorité au terrain. Ça n'est pas non plus un film « patronal » et si nous avons obtenu les autorisations pour filmer, nous avons aussi veillé à bien garder et marquer notre indépendance. Je me souviens de ce point de vue que nous avons adopté quasi spontanément des sortes de rites pour notre travail dans les ateliers, comme par exemple, de ne pas prendre le risque d'arriver par l'entrée de la direction, pour éviter toute confusion et de passer beaucoup de temps avec les papetiers au travail dans les divers ateliers. En tout cas, sur le terrain, nous étions comme des éponges, nous positionnant à l'intérieur des situations et absorbant ce qui s'y passe : le travail, les postes, les relations entre les acteurs, l'organisation...

## — POURQUOI CANSON ET CETTE DURÉE DE TOURNAGE ? COMMENT AVEZ-VOUS RÉUSSI À CONSTRUIRE CELA AVEC UNE ENTREPRISE ?

C'est effectivement un long projet d'investigation filmée dont les focales principales se sont déplacées au cours du temps du fait des transformations que nous avons vu s'opérer dans le travail et ses modes de gestion.

Nous avons travaillé au tout début dans une perspective de patrimoine industriel, puisque c'est là que nous avons trouvé des moyens pour filmer. Avec nos premières maquettes et « Filigranes », nous avons certes tâtonné et un peu « bricolé mais nous avons toujours tenu à travailler d'emblée de façon professionnelle, avec des exigences de format et de qualité vis-à-vis de l'image et du son. C'était une éthique que de ne pas vouloir faire de l'image au rabais, une question de respect tant par rapport aux gens que nous filmions que pour nous-mêmes. Et l'important pour nous était de travailler dans la durée. Non pas bien sûr, en restant filmer là tout le temps, mais en revenant périodiquement pour ré-entreprendre un travail approfondi d'observation lors de périodes de mutations apparaissant comme clés.

Au travers des premiers tournages plus patrimoniaux effectués à nos débuts sur Canson, nous avons pu ainsi montrer l'intérêt et les limites de cette ancienne culture d'entreprise de type familial, peinant à se sortir de la première crise pétrolière d'après 1975. Le film « Filigranes » rend bien compte des richesses de cette ancienne culture papetière mais aussi de ses impasses. Grâce à la manière dont nous filmions et montrons ce qui se passe (une « empathie distanciée » qui n'entend pas non plus s'en laisser compter) la confiance s'installe solidement sur le terrain et avec les acteurs de l'entreprise et nous restons en contact.

Dans les années 1990, et compte-tenu de la situation, notre propos n'était plus seulement patrimonial ; la focale s'était déplacée. Face aux mutations survenant alors, elle consistait avec évidence à investiguer la question de la flexibilité et de la polyvalence bouleversant de fait l'ancienne culture papetière. On entendait alors beaucoup parler du « management participatif » et de la flexibilisation de la production industrielle devant supplanter l'ancien système taylorien. Au plan national, l'époque était d'ailleurs marquée par la mise en place des Lois Auroux permettant d'associer plus étroitement les salariés aux décisions via des « groupes autonomes ». Mais en pratique, quels en étaient les ressorts ? Cela était peu clair. Or Canson était précisément en train de mettre en place un système de participation et de responsabilisation des salariés, un système dit « d'Équipes à Responsabilité Élargie » (ERE) que les autres entreprises venaient visiter. Le sujet intéressait évidemment nombre de structures en charge de l'économie et de l'emploi, dont l'Anact, qui acceptèrent de financer notre projet d'observation, en nous donnant carte blanche pour suivre cette opération.

Au cours de campagnes de terrain étalées sur plus d'un an et demi, nous avons donc filmé et documenté cette nouvelle phase d'organisation de l'entreprise qui permit de réaliser le film « Rumeurs d'ateliers, vous avez dit flexible ? ». Ce dernier est en quelque sorte notre film « manifeste », tant par rapport à nos façons d'être sur le terrain et de filmer, que sur celles de nous approprier ensuite le matériau « image » du corpus, puis enfin, sur les manières de monter et montrer ce travail.

## — « RUMEURS D'ATELIERS » OUVRE UNE VRAIE VOIE... JUSQU'EN CHINE !

« Rumeurs d'ateliers » nous a permis de rôder notre méthode d'observation filmée. Il nous a permis de prendre le temps qui nous semblait nécessaire pour travailler. Le captage a ainsi pu s'échelonner sur plus de 18 mois avec 5 mois entiers de terrains pour Jean-Paul Pénard et pour moi et 3 mois pleins de tournage en équipe, répartis selon des phases d'interventions assez continues. Le nouveau

directeur avait créé 7 lignes de produits spécialisées organisées donc en ERE. Nous avons choisi d'en suivre deux, au plus près et dans le temps : d'une part, les hommes travaillant sur les trains de coupes en début de production – les « coupeurs » – et, d'autre part, les « trieuses », donc essentiellement des femmes, intervenant pour trier, compter et assurer le contrôle qualité. Au fur et à mesure, nous découvrons le travail, nous le filmons de jour comme de nuit et nous nous faisons expliquer les choses. Nous filmons les relations entre les personnes, la transformation des relations de travail dans ce nouveau système d'autorité et de délégations des responsabilités. Nous procédons aussi à de longs entretiens pour recueillir, comme l'on dit, les « bonnes raisons » d'agir que les acteurs sociaux ont ou se donnent. Le film comporte beaucoup d'observations de situations, de réactions inédites et en tout genre : ni pro-patron, ni pro-ouvrier, il plonge au cœur du travail et des ateliers. Au montage, il laisse voir et donne à penser, sans recourir à des commentaires parasites externes ou extérieurs... Il introduit ainsi le spectateur au cœur des démêlés concrets, des enjeux vécus autour de ces nouvelles formes de travail.

## — COMMENT ÊTES-VOUS PARVENUS À RENTRER ET CAPTER DES IMAGES ET DES SITUATIONS EN CHINE EN PARTICULIER ?

C'est la poursuite du suivi de Canson qui nous a menés là-bas.

En 1997, l'entreprise Canson, intégrée au groupe Arjomari, s'est profondément renouvelée. L'horizon international s'élargissant en Europe mais aussi en Asie, l'entreprise décide d'implanter une petite unité de transformation de papier dessin et de calque à Qingdao, au sud-est de Pékin. L'occasion était trop belle pour ne pas la saisir ! Nous obtenons de l'entreprise l'autorisation d'accompagner l'équipe de techniciens d'Annonay se rendant là-bas et d'y filmer l'opération. Nous partions alors totalement à l'aventure : nous savions seulement que l'équipe envoyée en Chine devait remonter là-bas une importante coupeuse envoyée de France et mettre en route le nouvel atelier.

À l'arrivée dans l'atelier, lors du « premier contact » entre chinois et français, nous nous en sommes tenus à deux consignes simples mais qui nous apparaissaient décisives : filmer dès que nous arrivons à l'usine et filmer plutôt du point de vue des Chinois voyant arriver les français...

Le rendu filmé de ce premier contact a relativement bien fonctionné. Nous avons pu évoluer pendant 2 semaines dans les ateliers.

Au retour de Chine, nous sommes retournés à Annonay pour enregistrer comment les choses se passaient en France et comment se vivait cette ouverture sur l'extérieur, ce début de « mondialisation ». Un directeur chinois de Qingdao est d'ailleurs venu à Annonay durant cette période. Nous avons pu enregistrer sa rencontre de l'usine française ainsi que ses réactions par rapport à ce que nous avons tourné à Qingdao.

## — EST-CE QUE VOUS DÉPLOYIEZ TOUJOURS LA MÊME MÉTHODE DE TRAVAIL ?

Après « Rumeurs d'ateliers », nous avons pu mieux nous organiser et mieux définir notre pratique : constituer donc à partir des terrains des corpus d'observations filmées et documenter aussi les significations permettant de comprendre comment les gens agissent et quelles bonnes ou mauvaises raisons ils ont de le faire. Ces « bonnes raisons » ou représentations sont une part intégrante du social : elles ne sauraient être délaissées. Je les recueille au travers d'entretiens un peu particuliers où j'essaye de jouer une sorte de « fonction-miroir » exercée tout au long des histoires de vie que je me fais raconter, qui se dévident et s'entrelacent pour constituer la trame d'une vie professionnelle.

Nous essayons de laisser les personnes interviewées raconter le travail de la façon la plus non-directive possible, en nous glissant dans le système de représentation qu'elles exposent eux-mêmes au travers de leurs mots, expressions et représentations, reprises et renvoyées simplement en « miroir ». Nous relançons pour faire analyser les mots, faisons approfondir certaines expressions et représentations pour comprendre pourquoi elles sont utilisées. Nous travaillons pour ainsi dire dans une sorte d'empathie active. Tout ceci nécessite un rapport au temps et à la durée qui, dans nos films, se marque par une double implication : prendre au moment du tournage les temps qu'il faut pour l'écoute, afin de bien saisir ces instants dans leur profondeur ; filmer par ailleurs dans la durée et à diverses périodes, pour rendre manifestes les ruptures et différences de représentations qui marquent de fait entre les époques les discontinuités sociales et politiques.

### — FAITES-VOUS VALIDER LE MONTAGE ?

Aucunement, même si nous projetons le plus souvent nos films dans les entreprises lorsqu'ils sortent : non pour les valider mais pour montrer et faire partager comment nous avons pris en considération ce terrain, comment nous l'avons compris, et pouvoir en discuter. Nous n'avons jamais eu de problème, de censure. Cette dernière s'exerce plutôt *a priori* au niveau de la demande d'autorisation de filmer : ce blocage ne nous est arrivé qu'une fois. L'important est de faire comprendre aux entreprises sollicitées et à leurs membres que nous ne sommes pas la télé ou des médias « voleurs d'image » comme on nous l'a dit parfois ; et de se faire admettre comme chercheurs, visant à comprendre le travail et ne cherchant pas à utiliser les images à d'autres fins. Nous avons en tout cas montré le plus souvent notre film aux intéressés une fois monté, mais essentiellement dans l'esprit d'en discuter et aucunement pour demander une quelconque autorisation ou validation sur ce que nous avons filmé et trouvé.

Avec nos terrains et nos interlocuteurs nous avons cependant deux clauses d'accord, plus ou moins formalisées : à savoir – et c'est le minimum – que nous nous engageons à opérer une modification s'il s'avère qu'il y ait dans le film quelque chose de manifestation faux, ce qui ne nous est jamais arrivé ; ou également à modifier les images ou séquences qui pourraient nuire à l'entreprise du point de vue de la concurrence technique ou économique : retouche de forme de quelques images qui ne nous a été demandée qu'une seule fois – et qui ne concernait pas le fond – afin de préserver le secret de la mise au point d'une technique de fabrication innovante.

Ce travail filmé nous a en tout cas permis de travailler bien au-delà des seules perspectives de sociologie du travail et de l'entreprise.

Il nous a permis d'aborder en Chine les questions du rapport au travail et de l'interculturalité, grâce aux enregistrements d'images effectués là. À partir de situations filmées, commentées par moi-même et un collègue chinois, professeur de français et de linguistique à l'université de Wuhan, nous avons pu approfondir la question du « Face à face au travail en Asie », titre de notre dernier DVD. Au-delà des quiproquos simples ou quotidiens, nous avons pu montrer combien le mode de raisonnement entre européens et asiatiques différait. Si nous, français, commençons, par exemple, à raisonner comme à l'accoutumée de façon globale sur une machine, à partir de ses grandes fonctions essentielles, quitte à avoir parfois du mal à descendre jusqu'aux petits détails concrets, considérés comme inessentiels et annexes, les Chinois ont, eux, un raisonnement complètement inverse : ils raisonnent de façon inductive, en allant du bas vers le haut, partant de ce que nous appelons les « détails » et montant ensuite à partir de là en généralité... Si l'on ne comprend pas cette différence de raisonnement et d'appréhension des situations, on passe évidemment là à côté de quelque chose d'essentiel qui empêche en fait de se comprendre et bloque les situations.

## — QUID DES ÉVOLUTIONS EUROPÉENNES ?

Après notre travail concernant l'implantation de Canson en Chine, nous nous sommes consacrés à étendre nos travaux concernant l'impact de la mondialisation en Europe. Nous avons ainsi réalisé au cours de la période 2000-2002 une série de 3 films pour un programme européen comparant les voies et chemins de l'internationalisation des PME en Allemagne, France et Italie. Puis nous avons produit 3 autres films observant des entreprises européennes allant s'implanter en Chine et au Japon. Enfin, nous avons étudié le développement des clusters industriels en France, Allemagne et Italie. Tout ceci sans oublier de continuer à suivre et filmer l'entreprise Canson, passée début 2000 sous l'égide d'une holding financière qui va bouleverser l'organisation et désagréger le système participatif mis en place antérieurement. Avec l'Anact, nous avons également opéré le suivi filmé du projet de remise sur pied d'une entreprise de la Chimie de la vallée du Rhône, délaissée par Rhône-Poulenc et vendue au groupe PRAYON. Nous avons observé et filmé durant trois années (de 2006 à 2009) le long processus de concertation et de remise sur pied de cette PME ainsi que sa profonde réorganisation autour des nouveaux objectifs visant à la flexibilité et à la polyvalence (voir encadré).

## — QUE RETENEZ-VOUS DE TOUTES CES ANNÉES AUTOUR DU TRAVAIL FILMÉ ?

Que la caméra est un merveilleux outil pour faire du terrain si on entend l'utiliser dans cette perspective d'observation : un outil irremplaçable pour approfondir les situations, et donc notamment le monde du travail. C'est aussi un outil de recherche qui permet d'aller incomparablement plus loin, si l'on pense du moins aux classiques outils d'enquêtes de nos disciplines : de par les exigences de réflexion constante qu'elle impose dans le rapport au terrain et de la démarche réflexive structurelle à laquelle elle oblige si l'on entend bien travailler. Filmer implique une attention réflexive de tous les instants et une réelle présence au terrain. L'image garde trace de tout. C'est bien là sa difficulté mais c'est aussi cela qui fait toute sa force. L'image oblige à remettre la sociologie du travail face à ses exigences de terrain. Elle amène à réinterroger concrètement l'intérêt et les pratiques du monde conceptuel, à montrer son envers voire ses carences. Si l'on a le souci de construire avec l'image des dispositifs de recherche clairement dédiés à la découverte, la caméra se révélera comme un inestimable outil de travail et d'investigation, qui valorise et démultiplie notre métier de sociologue : ceci sans même parler du fait qu'elle peut constituer – si on sait la manier – un incomparable outil de contact et de relation. C'est du moins ce que nous n'avons cessé de ressentir et d'expérimenter au cours de ces trente années de travail dans les entreprises avec la caméra.

### **Retour à Prayon :**

Bernard Ganne, Jean-Paul Pénard et les chargés de missions du réseau Anact-Aract (Patrick Conjard et Colette Desbois) ont eu l'occasion d'intervenir ensemble dans une PME industrielle de 120 salariés en 2004. L'entreprise fabrique et conditionne des phosphates spéciaux utilisés dans une grande variété de produits finaux (plus d'une centaine). Elle a été cédée en 2000 par le groupe Rhône-Poulenc au groupe belge Prayon : dotée d'une organisation assez désuète et figée, elle devait impérativement se rénover. Avec l'appui du réseau Anact-Aract, le travail consistera d'abord à élaborer, en concertation avec le personnel, un projet d'entreprise. Celui-

ci déterminera que pour faire face à cette économie de la variété mais aussi pour limiter l'usure professionnelle tout en soutenant l'intérêt au travail, il convenait de développer un mode d'organisation du travail flexible, basée sur la polyvalence des opérateurs. Les chargés de missions du réseau Anact-Aract accompagneront cette transformation pendant près de 5 ans : l'opération sera suivie et filmée par Bernard Ganne et Jean-Paul Pénard, une équipe CNRS de sociologie du travail : un corpus de 90 heures de tournages sera constitué.

Cette observation filmée suit les grandes étapes ayant marqué l'évolution du projet de transformation de l'entreprise : témoignages de la direction, des agents de maîtrise, réunions avec l'équipe Anact-Aravis, discussions dans les ateliers... Tous les moments forts d'échanges et de débats sont filmés, les convergences comme les divergences, les doutes comme les avancées, les ressentis comme les analyses expertes. Ce film permet de retracer les phases de transformation de l'entreprise. L'opération touche aussi bien les secteurs de la production que ceux de la transformation : elle aboutit à l'élaboration d'un modèle que les acteurs vont qualifier de « multivalence » – expression préférée à celle de « polyvalence » parce qu'élaborée au plus près des terrains. Le travail aura consisté à définir avec les opérateurs et pour chaque atelier (d'où le temps qu'a nécessité cette opération) les points essentiels permettant de considérer les niveaux selon lesquels un opérateur avait la maîtrise totale ou partielle d'un domaine d'action. Cette évolution permet à la direction de disposer d'un volant plus large de personnel qualifié pouvant faire fonctionner les divers ateliers, tout en ouvrant aux opérateurs de nouvelles voies de progression et de qualification.

Dix ans plus tard, en 2019, Bernard Ganne et Patrick Conjard sont de nouveau accueillis par l'entreprise. Certains salariés présents en 2009 sont partis mais d'autres peuvent témoigner de l'importante consolidation des modes d'organisation choisis à l'époque. La multivalence est rentrée dans les mœurs : « elle coule de source et fait partie de notre ADN », comme l'exprime un responsable de production. Selon le même acteur : « il faut la favoriser. J'ai du mal à imaginer un mode mono-tâche. Grâce à notre façon de travailler, les opérateurs sont placés au cœur d'un projet ; ils en sont les moteurs principaux, on s'appuie sur leur métier et la connaissance qu'ils en ont ». Depuis, l'entreprise connaît une croissance appréciable : le groupe belge l'a même choisie pour recevoir d'importants investissements. Et, de l'aveu de beaucoup, les conditions de travail à Prayon – fondées sur l'implication active des salariés – s'avèrent particulièrement attractives vu les parcours professionnels qu'elles permettent et l'intérêt qu'elles présentent pour chacun. Les films gardent la mémoire de ces évolutions et des débats qui ont jalonné et marqué la transformation de cette entreprise. Ils peuvent servir d'exemple pour d'autres entreprises intéressées à travailler sur leurs problèmes de changement : ils ouvrent en tout cas de nouveaux champs pour l'action concrète et invitent à explorer et mettre en place de nouvelles pistes d'organisation concertée utiles à tous et toutes.

## Bibliographie thématique spécifique « filmer le travail, filmer l'entreprise » :

**Ganne, B. (2013)**, « La sociologie au risque du film : une autre façon de chercher, une autre façon de documenter », in *ethnographiques.org*, n° 25 - décembre 2012. Filmer le travail : chercher, montrer, démontrer [en ligne]. (<https://www.ethnographiques.org/2012/Ganne>)

**Ganne, B. et L. Shi (2000)**, « Face à Face », ou le film à la rencontre des cultures », in L. Zheng, D. Desjeux éd., *Chine-France : approches interculturelles en économie, littérature, pédagogie, philosophie, et sciences humaines*, L'Harmattan, p. 243-251.

**Ganne, B. (1997)**, « Vous avez dit : filmer le travail ? Retour sur une démarche », in *Champs Visuels*, n° 6 septembre, p. 153-167.

**Ganne, B. et Penard, J.-P. (1993)**, *Sociologiser avec et par l'image : mise en place des ERE (Équipes à Responsabilité Élargie) et leur mise à l'épreuve lors d'une transformation d'atelier (Papeteries Canson et Montgolfier)*, Rapport pour le ministère de la Recherche et de l'Espace, Lyon, Glysi, décembre, 118 p.

**Ganne, B. (1994)**, « Filmer le changement industriel ? Filigranes d'une expérience », in *Sociologie du Travail*, n° 2, p. 2.

**Ganne, B. (1993)**, Communication au 13<sup>e</sup> Congrès Mondial de Sciences Anthropologiques et Ethnologiques de Mexico, dans le cadre de la session 11 « Anthropologie industrielle : Comment filmer le changement industriel ? » (Présentation de la communication le 29 Juillet 1993 : projection du film dans la grande salle le 2 août 1993).

**Ganne, B. et Penard, J.-P. (1988)**, « Que nous apprend « L'enfant-aveugle » de Van der Keuken ? », in 2<sup>es</sup> Rencontres du réseau « Pratiques audiovisuelles en sciences de la société », Aix-en-Provence, avril.

**Ganne, B. et Penard, J.-P.** « Autour de « Filigranes » : approche à deux voix », in coordination S. Denèfle, *Identités et économies régionales*, Paris, L'Harmattan, p. 215-237.

**Ganne, B. (1987)**, « Sciences humaines, image et recherche : libres propos », in *Pratiques audio-visuelles en sociologie*, Actes de la Rencontre LERSCO-LEST-CNRS, Nantes, novembre.

## Filmographie

Issu du corpus Canson, le coffret de « La Saga Canson et Montgolfier » ou *40 ans d'une vie d'entreprise* (3 DVD)

### 1.- La PME familiale des années 1960-70

Bernard GANNE, Jean-Paul PÉNARD (1996) « **Appartenances** », 85', CNRS, Autres Regards. 1<sup>er</sup> prix Festival du film scientifique d'Oullins (1996), Prix du film d'histoire d'entreprise, Festival du Creusot (1997). *Rédition en DVD en 2009 (voir collection « Entreprises en mutation »)*.

### 2.- L'entreprise « flexible » du management participatif (années 1980-90)

Bernard GANNE, Jean-Paul PÉNARD (1993), « **Rumeurs d'Ateliers : vous avez dit flexible ?** » 95', CNRS, Autres Regards. Sélectionné au festival du Cinéma du réel (1993).

### 3.- L'implantation en Chine de l'entreprise se mondialisant (années 2000)

#### 2 films

\*Bernard GANNE, Jean-Paul PÉNARD (2001) « **Annonay/Qingdao: chronique d'une mondialisation** », 48 mn., Autres Regards, Glysi, CNRS. Vient d'être édité en 2014 sous forme de DVD.

\*Bernard GANNE, Jean-Paul PÉNARD (1999), « **Face à Face** » (1999), 48' Autres Regards, CNRS.

## Autres films sur le monde de l'entreprise et du travail

- « *Aller à l'International : chemins de PME Européennes* », de GANNE Bernard, PÉNARD Jean-Paul (2002), rassemblant dans un DVD 3 études de cas filmées :
- « *Les voies multiples de l'internationalisation : le cas de Herding en Allemagne* », 2002, 31', Autres Regards, Glysi, CNRS.
- « *Penser dès le départ l'international : l'exemple d'Everteam en France* », 2002, 40', Autres Regards, Glysi, CNRS.
- « *Innover, s'internationaliser, une façon d'être au monde : le cas de Fidia en Italie* », 2002, 35', Autres Regards, Glysi, CNRS.  
(3 films produits chacun en versions française, anglaise, italienne et allemande).
- « *Clics et Déclics : s'implanter en Chine et au Japon* », de GANNE Bernard, PÉNARD Jean-Paul (2005) 60', Autres Regards, Glysi, CNRS (DVD, versions française et anglaise).
- « *Objectif Japon. Mission qualité : le cas Merial* », de GANNE Bernard, PÉNARD Jean-Paul, avec LECLER Yveline (2006) 60', Autres Regards, Glysi, CNRS (DVD, versions française et anglaise et japonaise)
- « *Objectif Chine. Entre fièvres et vaccins. Le cas Merial* », de GANNE Bernard, PÉNARD Jean-Paul (2007), 60', Autres Regards, Glysi, CNRS
- « *Céramistes au Vietnam. Sous le vent de la mondialisation... Bat Trang, un village de métier* », GANNE Bernard, PÉNARD Jean-Paul (2011) 95', Autres Regards, MODYS, CNRS.
- « *Face à face au travail en Asie : regards croisés* », de GANNE Bernard, PÉNARD Jean-Paul (2013) (95 mn), DVD français, anglais. Autres Regards, CNRS.
- « *Flexibilité et multivalence : une PME face à ses changements* » de GANNE Bernard, PÉNARD Jean-Paul (2010) assistés de Christian Dury Autres Regards/ CNRS/Modys/ISH Lyon 3 films de suivi : 1. Le projet, 25mn. 2. À la fabrication... maîtrise de proximité et multivalence, 65 mn. 3. Au conditionnement : création d'un nouveau métier, 65 mn.

# UN CONCOURS DE NOUVELLES POUR S'EXPRIMER LIBREMENT SUR LE TRAVAIL :

l'expérience de l'Aract Occitanie

ENTRETIEN AVEC

**Nathan Poupelier**

(Aract Occitanie)

Entretien réalisé par

Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau, Chargés de mission, Anact

**E**n 2006, l'Aract Languedoc-Roussillon (devenue avec la régionalisation Aract Occitanie) lance le premier concours de nouvelles sur le travail à l'occasion de la Semaine pour la Qualité de Vie au Travail organisée chaque année par le Réseau Anact-Aract. L'initiative s'est avérée plus que concluante et génère de plus en plus de participations. Il faut dire que le concept est simple et séduisant. Que l'on soit cadre, aide à domicile, infirmier, médecin, femme de ménage, chômeur ou retraité : tous ceux qui veulent écrire sur le thème du travail peuvent concourir. L'objectif n'est pas tant de gagner un prix que de se sentir reconnu d'être publié. Nathan Poupelier, chargé de communication de l'Aract Occitanie et organisateur du concours, fait le point sur ce formidable capteur de ce qui se joue chaque année dans le travail. Fiction ou réalité, travail du futur ou histoires professionnelles... à ce jour, 1200 nouvelles ont été écrites. Un véritable observatoire du travail constituant au fil des années un inestimable patrimoine.

## — COMMENT EST NÉE CETTE IDÉE D'UN CONCOURS DE NOUVELLES SUR LE TRAVAIL ?

Historiquement, nous tentions de créer chaque année des manifestations originales pour la semaine de la Qualité du Vie au Travail. Nous avons lancé un concours photos en 2007 et 2008, organisé des cafés débats sur le travail, un concours de design avec des écoles d'architecture... nous cherchions toujours un moment un peu décalé et innovant par rapport à des événements classiques organisés tout le long de l'année (colloques, séminaires...). C'est en 2006 que notre président de CA, Marc Lopez, a cette idée. Notre conviction est que les salariés et tous ceux qui travaillent manquent d'occasions d'exprimer la profondeur de leur relation au travail. Leur donner un espace d'expression libre permet à l'Aract de valoriser ces paroles sur le travail et d'en tirer de précieux enseignements. Nous avons commencé par un partenariat avec la Librairie Sauramps, une grande librairie indépendante bénéficiant d'une forte notoriété à Montpellier.

## — COMMENT LE CONCOURS A-T-IL ÉTÉ ACCUEILLI ET QUEL BILAN EN TIREZ-VOUS AUJOURD'HUI ?

Cela a très vite fonctionné... si bien que nous avons reçu 1200 nouvelles depuis le début la création du concours ! Un succès qui nous a contraints à une organisation plus resserrée pour parvenir à gérer le flux d'écrits à lire et juger, si bien que nous avons fini par nous décaler des dates de la Semaine pour la Qualité de Vie au Travail (en juin) afin de se laisser le temps de lire durant l'été, réunir le jury en octobre et décerner les prix en décembre. En termes de contenu et de fond, les thématiques traitées portent souvent sur le travail destructeur, autour du stress et des risques psychosociaux... mais également sur le travail bien fait, source d'épanouissement. Les nouvelles positives sortent du lot. La thématique est bien entendu celle du travail mais elle est traitée sous le mode autant de la fiction que de la réalité concrète, parfois avec une dimension psychothérapeutique évidente. Trois nouvelles sont primées chaque année et le jury essaye de faire un choix consensuel, chacun ayant sa propre lecture et sensibilité. Ce n'est pas simple mais il y a parfois des évidences, comme la première nouvelle primée en 2006, celle de l'auxiliaire de vie sociale (AVS). Il s'agit d'un récit professionnel qui permet de sentir le vécu de l'auteur, les difficultés et les joies de son métier.

## — QUI SONT LES MEMBRES DU JURY ET QUELS SONT VOS CRITÈRES DE SÉLECTION ?

Nous avons constitué un jury à l'image de l'Aract : paritaire et pluridisciplinaire. On y retrouve donc les partenaires sociaux, nos financeurs, des chargés de mission de l'Aract, le directeur de l'Aract et moi-même, des représentants de la librairie Sauramps, qui reste notre partenaire depuis le début et un auteur régional, président du jury. Concernant les choix au moment de la sélection, la qualité littéraire compte, bien sûr, et il est demandé un format de 8000 signes maximum. Ce n'est pas toujours évident de se déterminer, chacun a sa propre subjectivité. Les nouvelles qui font l'unanimité sont évidemment celles qui nous émeuvent et nous renvoient sans doute à notre propre condition, nous projettent ou nous interpellent.

## — PARLEZ-NOUS DES AUTEURS PRIMÉS : QUI SONT-ILS ET COMMENT RÉAGISSENT-ILS AU FAIT D'ÊTRE PRIMÉS ?

Le concours est ouvert à tous, nous avons donc toutes les catégories socio-professionnelles et tous types de métiers racontés ; c'est ce qui en fait d'ailleurs la grande richesse. Il y a aussi des étudiants, des retraités, des gens qui travaillent ou qui sont en recherche d'emploi. Nous réfléchissons à faire un prix francophone car nous avons désormais chaque année une dizaine d'auteurs du monde entier. Tunisie, Maroc, Russie, Belgique, Suisse, Mexique, Canada... C'est une auteure tunisienne qui a participé plusieurs fois qui a proposé la catégorie francophone pour ne pas pénaliser ceux qui écrivent moins bien le français, même si ce n'est pas notre principal critère de sélection. Le moment de la remise des prix est toujours un moment d'une grande intensité. Surtout que nous faisons lire les nouvelles primées par des lecteurs professionnels avec un musicien qui accompagne la lecture. Pour les primés, le plus important est d'être lus et reconnus comme auteurs. Certains participants et vainqueurs développent une fibre littéraire, certains publient d'autres livres...

## — DANS CERTAINS CAS, CE SONT DES INSTITUTIONS QUI VOUS DEMANDENT D'ORGANISER UN CONCOURS ? COMMENT CELA SE PASSE-T-IL ?

Nous avons aussi des demandes spécifiques, c'est presque devenu une façon d'ouvrir un espace de discussion sur le travail. Par exemple, le CHU de Montpellier avait diffusé le concours de nouvelles et 4 membres de leur personnel soignant ont écrit avec leur cadre de santé. Même volonté au conseil général de Seine Saint-Denis qui pourrait éventuellement pour s'en saisir... C'est très intéressant de constater que des dynamiques s'enclenchent sur le terrain, cela génère une nouvelle forme de dialogue social pour une meilleure qualité de vie au travail ! C'est un vrai observatoire somme toute.

## — QU'EST-CE QUE CES NOUVELLES APPRENNENT FINALEMENT DU MONDE DU TRAVAIL ?

Il y a des descriptions au plus près du vécu réel comme pour le cas de l'AVS ou lorsque ce sont des situations de fictions qui sont narrées. C'est comme ça avec l'histoire de ce grutier dont le dernier jour de travail avant la retraite est raconté. C'est un médecin du travail à la retraite qui l'a écrite. Cette nouvelle aussi a été une évidence pour tous.

## — QUI PEUT PARTICIPER À CE CONCOURS ?

N'importe qui peut participer et c'est ce qui explique sans doute ce succès. Cela est aussi l'expression d'un besoin : avoir un espace pour parler du travail est un incroyable catalyseur, parler du travail est un sujet intarissable... Avec 1200 nouvelles, nous avons un patrimoine constitué sur le travail, avec des tendances qui se dégagent chaque année, et des thèmes qui sont mis en relief : il y a eu la gestion des âges, l'égalité Hommes-Femmes, les RPS, les questions d'emploi. Comment l'exploiter ? C'est un vrai sujet. Peut-être que le concours se suffit à lui-même, c'est un constat que faisait en creux Marie Rouanet, écrivaine et présidente du jury en 2009 : « Lorsqu'il s'agit de comprendre la condition ouvrière au XIX<sup>e</sup> siècle, le destin des demi-mondaines, ces prostituées de luxe, la mentalité des paysans de Normandie, où va-t-on chercher ? Certes, chez les légistes, dans les registres d'archives, dans les écrits des sociologues, mais aussi dans « Germinal », dans « Nana », dans les nouvelles de Maupassant, de Jules Renard ; les œuvres ne sont pas des exposés : elles racontent à travers des personnages vivants, une vie ou un morceau de vie, de façon si pertinente qu'elle renseigne au même titre que les sciences de l'homme. »

# VU D'EN HAUT

## Jacques Bauge

Premier prix du concours 2014 : « Recueil de nouvelles sur le travail » organisé par l'Aract Occitanie.

---

Il était arrivé en France à la fin des années soixante, à l'âge de dix-huit ans. Joao venait d'un village isolé dans la montagne, non loin de Porto. Ne sachant que quelques mots de français, il en avait très vite acquis une excellente maîtrise tant à l'écrit qu'à l'oral. À l'époque, trouver un emploi était facile, même pour un étranger. Joao Da Costa avait été embauché comme manoeuvre dans une entreprise de travaux publics. Vif et habile, il avait rapidement été repéré par le chef de chantier, Michel Lajoie, et répertorié comme un élément sérieux. Aussi, quand le grutier était tombé gravement malade, Lajoie avait tout de suite pensé à lui pour le remplacer momentanément. Au bout d'une longue absence, le grutier était décédé et Joao avait conservé définitivement ce poste. Depuis, il donnait pleine satisfaction dans son activité.

Joao avait maintenant soixante-trois ans. C'était son dernier jour d'activité. Demain, il serait en retraite. Le mois de novembre se terminait. L'horloge lumineuse d'un bâtiment commercial voisin indiquait 06h58. Joao monta comme chaque jour l'échelle de sa grue, peut-être plus lentement que d'habitude car il était un peu intimidé par cette ultime journée de travail. Même si la mise en protection de la charpente de la tour rend l'ascension sans risque de chute important, la montée jusqu'à la cabine est toujours un effort physique. Conscient de son âge, Joao s'imposait des paliers de pause en gravissant les échelons.

Arrivé dans la cabine, Joao visualisa tous les éléments du chantier où il travaillait depuis deux mois. Plusieurs bâtiments de huit étages étaient simultanément en construction. De la cabine qui culminait à vingt-cinq mètres de hauteur, Joao avait une connaissance topographique nette du chantier. Son champ de vision était ponctué de repères précis : certains toits, des antennes, les allées de passage des engins. Une longue expérience des chantiers lui permettait de reconnaître chacun de ses collègues dans les petites silhouettes qui se déplaçaient au sol. Le casque blanc du chef était différent de celui, orange, des ouvriers. Joao reconnaissait aussi la silhouette des deux manoeuvres qui s'activaient au coffrage : Emilio et Jeannot. Il connaissait parfaitement les phases des travaux pour chaque activité. Il devinait les temps de pause de chacun et tenait compte des brèves interruptions d'activité quand éclataient des averses brutales. Tout cela lui était familier depuis de longues années.

La cabine dans laquelle Joao officiait, la même depuis dix ans, lui était devenue une seconde habitation. Par rapport à celles qu'il avait connues auparavant, celle-ci était bien mieux conçue, bénéficiant des nouvelles normes ergonomiques. On aurait presque pu la dire confortable. L'habitacle était muni d'un siège adapté réglable. La vitre de la cabine, très large, permettait une vue panoramique dégagée qui s'étendait sous les pieds de l'opérateur, autorisant une visibilité jusqu'à la base même de la tour. Les boîtes de commandes, les leviers et les divers boutons étaient disposés de manière fonctionnelle de part et d'autre du siège du conducteur de la grue. Joao aurait presque pu les manœuvrer dans l'obscurité sans aucun éclairage, tant son environnement lui était devenu familier.

Le métier de grutier est, encore maintenant, difficile et exigeant. Cependant il avait constitué, pour Joao, la meilleure partie de sa vie et la plus riche de souvenirs. Pour son dernier jour de travail, il se sentait empreint de vague à l'âme. Mais ce qui chagrinait surtout Joao ce jour-là, c'était le mutisme de ses collègues de travail. Ils savaient pourtant tous que l'heure de sa retraite était venue. Aucun ne lui avait manifesté le moindre signe de sympathie. Lorsqu'ils avaient enfilé ensemble leurs tenues de travail dans la cabane au sol, Manuel avait paru aussi bougon que d'habitude et Michel ne lui avait pas dit trois mots. Pourtant, ils se connaissaient depuis longtemps. Manuel, natif de Breira, un village proche du sien, avait été embauché dans l'entreprise le même jour que lui. Et puis tous les autres, Ernesto, Gérard, Victor, que, du haut de sa cabine, il apercevait depuis des années. Chaque jour, ils échangeaient des signes convenus pour déplacer un chargement de parpaings ou des sacs de sable. Mais ce jour-là, aucun ne se manifestait. Pour ses quarante ans de travail, le mettaient-ils en quarantaine ?

Certes, le silence et la solitude, le grutier les avait vécus des années durant dans sa cabine sans aucune tristesse. Mais maintenant, ils lui faisaient un peu peur. Était-ce la simple nostalgie d'un passé professionnel disparu ? Ou bien ce que les Français nomment vague à l'âme ? Ou bien encore cette *saudade* propre aux Portugais, mélange de tristesse et de mélancolie ? Il était, bien sûr, encore trop tôt pour le dire.

Le soleil commençait à se coucher sur la ville. Dans quelques minutes le chantier allait être plongé dans la pénombre de cette soirée de fin d'automne. La grue, telle l'oiseau dont elle porte le nom, se dresserait comme un grand échassier sur le site silencieux. L'activité du chantier venait de s'arrêter. La pelleuse était déjà rangée près des chariots élévateurs. Joao effectua les réglages des commandes pour immobiliser la flèche et mettre la grue en sécurité pour la nuit. Il commença à descendre lentement l'échelle d'accès à la cabine, s'étonnant du profond silence qui régnait sur le chantier. Tout le monde semblait déjà parti...

Soudain, le site s'anima. Des projecteurs éclairèrent le sol. Presque arrivé en bas de l'échelle, Joao aperçut plusieurs dizaines de silhouettes qui convergeaient vers lui. Manifestement, tous les ouvriers et contremaîtres du chantier étaient présents. Ils avaient quitté leurs vêtements de travail et étaient déjà vêtus de leurs habits « civils ». Certains portaient encore leurs casques orange ou blanc. L'arrivée de Joao au sol fut saluée par une salve d'applaudissements. Cette animation soudaine le sidéra puis sa stupéfaction fit place à une phase d'émotion intense. Sous le faisceau du projecteur de la grue, il paraissait en sueur, le visage tendu et les traits tirés. Les uns et les autres se rassemblèrent en cercle autour de lui.

Le directeur de la société, venu de Paris lut, texte en main, un bref discours, un peu convenu, où il était question d'assiduité et de conscience professionnelle. Puis Michel, le chef de chantier, se rapprocha de lui. Sans note, il fit une longue et chaleureuse intervention, ponctuée d'anecdotes vécues, racontant la vie de Joao depuis son arrivée en France. Ce fut ensuite au tour du délégué syndical d'évoquer divers épisodes de solidarité discrète mais réelle de la vie laborieuse du futur retraité. Deux ouvriers, amis proches de Joao, lurent un texte rédigé avec leurs collègues. C'était une courte allocution illustrée d'épisodes qu'ils avaient vécus avec lui.

Un buffet avait été préparé, éclairé par tous les projecteurs du chantier car la nuit était maintenant presque complète. Entorse à la sécurité, deux manœuvres du chantier allumèrent un feu de bois avec les débris d'une vieille palette. Manuel, le collègue bougon de Joao, natif du même village, entama alors en portugais une vieille mélodie du pays. Si la musique était celle d'un fado, habituellement mélancolique, ce chant-là n'était pas triste. Manuel en avait probablement modifié les paroles. En effet, les couplets parlaient de la camaraderie sur les chantiers, des luttes ouvrières et de la solidarité au travail. Un peu de nostalgie quand même : il était question du temps qui passe dans la vie des hommes...

Joao s'était placé dans l'ombre du braseiro. Pour la première fois de sa vie, des larmes coulèrent sur son visage.

# DAISY CROQUETTE, LE FOU DU ROI DES ORGANISATIONS :

« dire ce que les autres pensent tout bas »

ENTRETIEN AVEC

**Florence Pire**

Clown sociologue d'entreprise

Entretien réalisé par

Thierry Rousseau

**F**lorence Pire est une sociologue qui revêt les habits et le rôle d'un clown pour intervenir et agir dans le monde du travail lors de grandes assemblées ou avec des groupes de travail plus restreints. Son nom de scène est Daisy Croquette. Elle transmet sa vision de ce qu'elle a entendu et observé, de ce qui est dit ou est sous-jacent, de ce qui est simple ou complexe, sans décrier ni rabaisser le public qu'elle rencontre. Elle n'est donc pas une clown pour divertir les bambins lors de leur anniversaire ! Elle s'adresse à un public adulte pour les inviter à réfléchir sur les rapports humains et sociaux dans l'entreprise. Surtout, elle tente par l'humour et le rire de lever les masques des situations qu'elle rencontre, de raconter autrement le récit qui structure la vie d'une entreprise ou d'un collectif. Elle joue alors le rôle du fou du roi, le bouffon, qui dit ce que tous et toutes n'osent parfois pas dire. Mais c'est une satire sans mépris : il s'agit d'améliorer le fonctionnement des collectifs humains dans le travail, de tendre un miroir à des acteurs souvent empêtrés dans des contradictions et des tensions fortes. Le regard se fait toujours bienveillant. C'est alors un véritable rôle d'intervenante dans les situations de travail que met en scène Florence Pire. Elle l'a fait dans plus de 100 interventions dans des entreprises belges, grandes et petites, publiques et privés.

## — QUEL EST VOTRE MÉTIER ET COMMENT L'EXERCEZ-VOUS ?

En tant que sociologue et systémicienne, ma démarche consiste à rencontrer les systèmes humains par l'humour pour aborder autrement des sujets sérieux. Le ludique se met au service de questions de fond pour les revisiter et les enrichir. Je suis sociologue systémicienne, praticienne de l'Approche Neurocognitive et Comportementale, enseignante en Haute École. Ça, c'est pour le côté sérieux ! Je suis également improvisatrice depuis 1994 et clown depuis 2004. Et c'est également très sérieux ! Et au carrefour de ces deux parcours, je suis facilitatrice d'interactions. J'interviens depuis 2002 dans le monde du travail pour dynamiser le changement, enrichir les relations et ouvrir les modes de pensée par des approches sérieusement décalées ! J'anime des ateliers visant le développement des compétences relationnelles et de l'intelligence collaborative par l'improvisation théâtrale. Et j'interviens avec Daisy Croquette<sup>1</sup> qui appartient à la famille des clowns d'intervention.

—  
MOTS-CLÉS

changement,  
décalage, réflexion,  
prise de recul, clown

## — QU'EST-CE QUE CE MÉTIER DE CLOWN D'ENTREPRISE ET D'OÙ VIENT CET UNIVERS QUI COMBINE LE LUDIQUE ET VISE PEUT-ÊTRE À ÉBRANLER LE SÉRIEUX DU MONDE DE L'ENTREPRISE ?

Les clowns d'aujourd'hui (D. Cézard, 2014) viennent de plusieurs mondes : le cirque, le cinéma, le théâtre. Leurs champs d'action se sont diversifiés : la scène, la rue, les hôpitaux, les maisons de repos, les anniversaires, les congrès, les comités d'entreprise... Certains même s'expatrient comme les Clowns Sans Frontières. La « hiérarchie » des clowns évolue également. Avant, le clown blanc et le clown rouge, appelé l'Auguste, étaient assez codés : l'intelligent et le naïf. Les comédiens restaient cantonnés dans telle ou telle couleur. Aujourd'hui, le clown blanc est aussi un peu rouge avec sa propre connerie. Les approches du travail du clown sont variées pour accompagner chacun à la « recherche de son propre clown », trouver ses propres « gênes » et les contextes de jeu qui ont du sens pour lui.

## — ET POUR CE QUI EST DU CLOWN D'INTERVENTION ? D'OÙ VIENT CETTE PRATIQUE ?

Le clown d'intervention est une pratique contemporaine initiée dans le sud de la France par le **Bataclown<sup>2</sup>** qui crée la « clownanalyse » au début des années 80. Cette démarche va amener un grand changement et donner au clown une nouvelle place dans la société. Par l'axe « intervention », le clown sort du cirque pour donner son point de vue sur la vie et porter un regard différent sur le monde qui l'entoure. Avec son regard décalé, il agit dans des assemblées et des organisations, et devient un acteur social au même titre qu'un conférencier, un chercheur ou un sociologue. Le clown d'intervention agit principalement « en direct » : il improvise ici et maintenant en pratiquant le « **oui et ...** ». La co-construction est au cœur de l'écriture improvisée. Le clown est en interaction avec l'événement, les orateurs, le public, les technologies, l'espace, le temps. C'est un observateur actif, il écoute ce qui se dit et se vit. Il laisse résonner. Tout peut devenir matière première sur laquelle il rebondit pour en faire autre chose. Le « oui » est l'écoute. Avec le « et », il s'agit d'amener de nouvelles informations. Capter tout ce qui se passe, le transformer, l'extrapoler et ainsi ouvrir le champ des possibles.

## — QU'EST-CE QUE PERMET CETTE POSITION EN DÉCALAGE ?

La position tierce du clown crée un espace de liberté, d'expression et de confrontation. En venant de l'extérieur, il peut ainsi prendre une position « méta » pour avoir une vue d'ensemble d'un sujet, d'une problématique, d'une réalité, d'un fonctionnement, d'un quotidien. Cette prise de recul lui permet de comprendre ce qui se joue pour ensuite venir le restituer dans le système qui le fait intervenir. Il nomme les évidences, les redondances, renomme ce qu'il a compris ou pas, explore le tout et le rien, dit tout haut ce qui se dit tout bas. Il réinvente le discours, l'histoire, les explications, les vérités. Il perce à jour les enjeux en présence... mais sans prendre parti. Le clown d'intervention apporte aussi un recadrage : une modification de l'angle d'approche et du contexte. Il invite le système à poser un autre regard sur lui-même. Le recadrage est provocateur de changement et entraîne une redéfinition du système. Le clown invite le public à mettre de la distance par rapport à son fonctionnement et ses questions. Le public est amené à devenir observateur de ce qui se passe, « spect-acteur » d'une autre représentation de lui-même. Le décalage apporte une prise de distance, une nouvelle vision, un nouveau sens. Elle stimule la réflexion.

## — ET C'EST LÀ QUE LA SOCIOLOGUE REFAIT SURFACE ?

Le clown invite à lâcher la pensée rationnelle, linéaire, logique, automatique pour ouvrir à un état d'esprit créatif, curieux, positif, nuancé, réflexif. Intervenant à part entière, il agit comme une « question ouvrière » d'un coach ou d'un consultant pour susciter des prises de conscience cognitives, émotionnelles et/ou comportementales. Il est donc bien un contenant qui peut malaxer, revisiter tout type de contenu car il invite le public à un autre regard. Cette démarche humaniste du regard de l'humain sur l'humain est complémentaire à d'autres interventions dans la perspective de l'approche holistique des organisations.

## — COMMENT EST-CE QUE VOUS VOUS Y PRENEZ DANS LES SITUATIONS PROFESSIONNELLES ? L'INTERVENTION REPOSE-T-ELLE BIEN SUR UNE DEMANDE POUR RÉPONDRE À UN PROBLÈME VÉCU PAR UN OU DES ACTEURS ?

Les terrains de prédilection de Daisy Croquette sont les rencontres professionnelles, en grandes assemblées (colloques, journées d'études, débats, présentations de projet, séances d'informations, inaugurations) et en groupes de travail plus restreints (réunions d'équipe, *brainstormings*, formations). Ces rencontres portent sur des questions que se posent les entreprises en général, liées à un corps de métier ou à un secteur d'activités, ou liées au fonctionnement interne d'une organisation et à ses défis quotidiens. Un premier contact est pris par un organisateur. Et comme pour toutes les interventions personnalisées, celles de Daisy commencent par l'analyse de la demande. Certaines personnes sont très claires et très au fait des spécificités d'un clown d'intervention, d'autres moins. Dans tous les cas, les éléments à rassembler sur l'évènement sont les objectifs, les enjeux, le profil des personnes présentes ainsi que leur place, le programme, les intervenants prévus, le rôle de l'animateur/modérateur, les moments en plénière, les éventuels moments en ateliers, les temps de questions-réponses, la logistique du lieu et les expériences décalées antérieures.

Lors du premier contact, nous évaluons la nécessité de se rencontrer pour préparer certaines choses ensemble. Dans le cadre d'un colloque, une rencontre préparatoire avec le commanditaire n'est généralement pas nécessaire. Un ou deux rendez-vous téléphoniques et l'envoi d'informations suffisent. Une rencontre préalable peut bien entendu s'organiser et peut être rassurante pour le commanditaire. Pour les groupes de travail, ma pratique m'a amenée à rencontrer plus souvent les commanditaires car le programme de la journée peut davantage être influencé par Daisy. Je contribue alors à l'élaboration du déroulé en faisant quelques suggestions.

Ce fut le cas pour la journée « Travailler ensemble dans la bonne humeur » d'une équipe de Bpost. Il a été décidé que Daisy Croquette animerait des brise-glaces pour permettre aux collègues de se rencontrer autrement en début de journée.

Les informations recueillies vont permettre d'élaborer le projet d'intervention qui précisera au fur et à mesure la place de Daisy dans le programme de la rencontre. Dans les interventions en direct, je propose plusieurs improvisations qui durent 3-4 minutes et non un résumé de 20-30 minutes. Cela permet de faire respirer l'évènement et parfois de réveiller l'assemblée. Et pour moi, c'est plus facile de me centrer sur certains contenus spécifiques et non pas sur tout ce qui a été dit durant une demi-journée. J'aime aussi varier les différentes portes d'entrée pour faire voyager l'assemblée.

Dans les grandes assemblées, les moments sont définis à l'avance. Je n'interromps jamais. Ce sont souvent entre 2 et 4 interventions sur une demi-journée, par exemple, entre 2 conférenciers, après une

problématique abordée par plusieurs intervenants, après les questions-réponses avec la salle, avant la pause-café. Les temps d'échanges que l'organisateur prévoit avec les participants permettent d'entendre leurs questions, opinions, ressentis que j'intègre dans mes interventions. Par exemple, lors d'un colloque sur la question du symptôme en santé mentale qui se déroulait à la même période que le Festival International du Film Francophone de Namur, le deuxième conférencier présentait son propos de manière assez complexe selon moi. Si je ne comprenais pas tout, cela pouvait être le cas d'autres personnes. Daisy a démarré en disant « *Je viens pour le casting pour le film. J'ai reçu le scénario mais je n'ai pas tout compris.* » Et c'était également le cas du public qui a beaucoup ri.

Dans un groupe de travail où le programme est plus souple, plusieurs moments sont également prévus. De plus, je propose à l'animateur d'avoir, l'un et l'autre, une plus grande liberté pour intervenir.

### — C'EST AUSSI UN VÉRITABLE TRAVAIL POUR VOUS QUI VOUS DEMANDE UNE CERTAINE PRÉPARATION ?

C'est le cas. Il faut approfondir les éléments sur le contenu de la rencontre, les enjeux, l'origine de la thématique, les réponses apportées et leurs résultats. Je demande de recevoir l'invitation envoyée aux participants de la journée, la note d'intention et d'autres documents utiles. Je me plonge dans toutes ces informations, je fais des recherches sur internet, je lis des articles éventuels. Et je note au fur et à mesure des idées de décalage. Par exemple, Daisy est élue Miss « Quelque chose », elle est agent secret, pilote de fusée ou encore voyante. Je choisis des objets, mes partenaires de jeux qui seront des supports pour faire passer des idées. Cela peut être un gros maillet en bois pour casser les codes ; des bouées pour ne pas couler ; un déboucheur pour faire ressortir un concept ; une corde pour rester liée ; un stéthoscope pour analyser un problème. Je chine en brocante avec l'œil de Daisy, à l'affût de l'objet rigolo qui permet de symboliser des messages. Toutes ces idées seront, ou pas, utilisées en fonction des éléments entendus et observés lors de l'événement. Un piège est de décider tout à l'avance. Rester à l'écoute lors de l'intervention est la règle d'or pour sentir la justesse de la porte d'entrée choisie. Je prépare aussi le costume de Daisy. Il ne s'agit pas d'un déguisement acheté dans un magasin de farces et attrapes. Elle s'est constitué son propre costume qui contribue à sa propre identité.

### — ET PUIS VIENT LE MOMENT FATIDIQUE DE LA MISE EN SCÈNE ? COMMENT FAITES-VOUS ?

Je suis sur place 45-30 minutes avant le début de la rencontre. Ma première priorité est de rencontrer l'animateur et la seconde est de prendre connaissance de ma loge/bureau. Dans mon « bureau », j'installe mes objets sur une table, je défroisse mon costume, je fais un échauffement physique, je passe aux toilettes, je mets mon costume et je me maquille. Je suis alors prête à prendre note de ce qui se dit et ce qui se passe. Dans les grandes assemblées, généralement, je ne suis pas annoncée pour garder l'effet de surprise. Dans les groupes de travail, je me présente au départ en tant que Florence et je dis 2 mots sur Daisy. Comme il y a une plus grande proximité, cela contribue à la confiance.

Au fur et à mesure, de manière subjective, je relève des éléments qui me semblent centraux, les redondances, les logiques. Je suis également attentive aux éventuels paradoxes et non-dits. Je fais les liens avec les éléments transmis avant. Connectée à mon mode mental créatif, les moteurs des interventions de Daisy se dessinent avec comme critères :

- une porte d'entrée décalée et visuelle qui va surprendre ;
- qui permettra d'intégrer des références à faire passer des choses ;
- et dans laquelle je vais prendre du plaisir à jouer.

Par exemple, Daisy ne sera pas directement un travailleur mais plutôt une candidate qui postule ou le travailleur de l'année. Cela permet d'accumuler toutes les compétences évoquées par un intervenant.

J'adore cette recherche qui aboutit parfois très vite. Comme lors de l'assemblée générale de l'Association nationale des conseillers conjugaux et familiaux à Paris, l'idée d'être professeur de judo est venue très vite car la conférencière a pris la métaphore du judo pour expliquer la souplesse à adopter en tant que conseillère pour rebondir sur les propos des jeunes. Et c'est lors du temps d'échanges, quand cette image est revenue, que j'ai confirmé mon idée car la métaphore avait bien été entendue de tous.

Et à d'autres occasions, l'idée arrive à la dernière minute voire dernière seconde avant mon intervention. Par exemple, lors d'un colloque sur les personnes désorientées, le dernier conférencier était une personne de la Police fédérale. Il travaillait dans un service de recherche des personnes âgées qui se perdent et parfois se noient dans une mare d'eau. Ses exemples étaient dignes d'un épisode d'*Esprits criminels*. 30 secondes avant d'entrer, j'hésitais entre 2 idées et je sentais qu'il me manquait quelque chose. Mon regard s'est alors posé sur mes palmes de plongée que j'ai enfilées aussitôt. Daisy est rentrée en marchant en canard en disant « *Je suis de l'équipe de recherche.* » La modératrice du colloque s'en souvient encore !

Lors de l'anniversaire d'une plateforme intersectorielle en promotion de la santé, j'avais une « super » idée mais elle ne l'a plus été quand l'animateur qui faisait la transition a eu la même super idée. Là, je dois en trouver une autre pour garder l'effet de surprise.

J'ai lâché le besoin de dire toutes les infos intéressantes à mes yeux. Et je suis toujours surprise par ce qui survient grâce à la connexion à Daisy. Par exemple, lors de l'anniversaire d'un centre psychiatrique de jour, les conférenciers ainsi que le public ont fait référence à plusieurs reprises à un psychiatre renommé. Son nom est apparu subitement et Daisy était en contact avec lui par son oreillette, fictive bien évidemment.

Par ailleurs, des problèmes techniques peuvent survenir. Le paravent trop petit me dévoile quand le public prend place et l'effet de surprise n'existe plus. Je peux aussi être installée derrière les orateurs, ce qui m'empêche de voir leurs PowerPoint. Mais le plus problématique est de ne pas entendre les discours des intervenants... Il s'agit alors de se faufiler rapidement dans le fond de la salle, parmi le public.

## — ET LE RIRE DANS TOUT ÇA ?

Je dis souvent en reprenant Raymond Devos que « *Le rire est une chose sérieuse avec laquelle il ne faut pas plaisanter.* » Dans des contextes professionnels, les pouvoirs de l'humour du clown se situent au niveau individuel et collectif. Il joue sur le bien-être en réduisant le stress, améliorant l'humeur et la créativité. Il enthousiasme les relations collectives en invitant l'assemblée, les équipes à vivre une autre expérience ensemble et donc à se rencontrer autrement.

## — MAIS CETTE PRATIQUE A AUSSI UN IMPACT SUR LES ORGANISATIONS ?

Je mise sur l'augmentation de la performance des organisations en développant une culture d'entreprise investissant dans le capital humain. Prendre du temps pour l'humain permet de gagner du temps pour autre chose. Il y a bien « retour sur investissement ». Et si, pour améliorer la performance, chaque entreprise avait son clown pour lui renvoyer l'image de son propre fonctionnement ? Ce Fou du Roi se rapproche de la position du Sage, par son décalage, révélateur de sens. Comme l'explique Christian Monjou dans la vidéo « Il n'y a pas de leader sans fou »<sup>3</sup>, la fonction du Fou est d'apporter de la réalité dans un monde qui s'enferme dans sa vérité. Il apporte un déplacement de point de vue pour voir et se voir autrement et éviter ainsi de tourner en rond.

C'est certain, Daisy Croquette n'en a pas fini avec le monde du travail !

---

<sup>1</sup> Pour en savoir plus : [www.daisy-croquette.com](http://www.daisy-croquette.com)

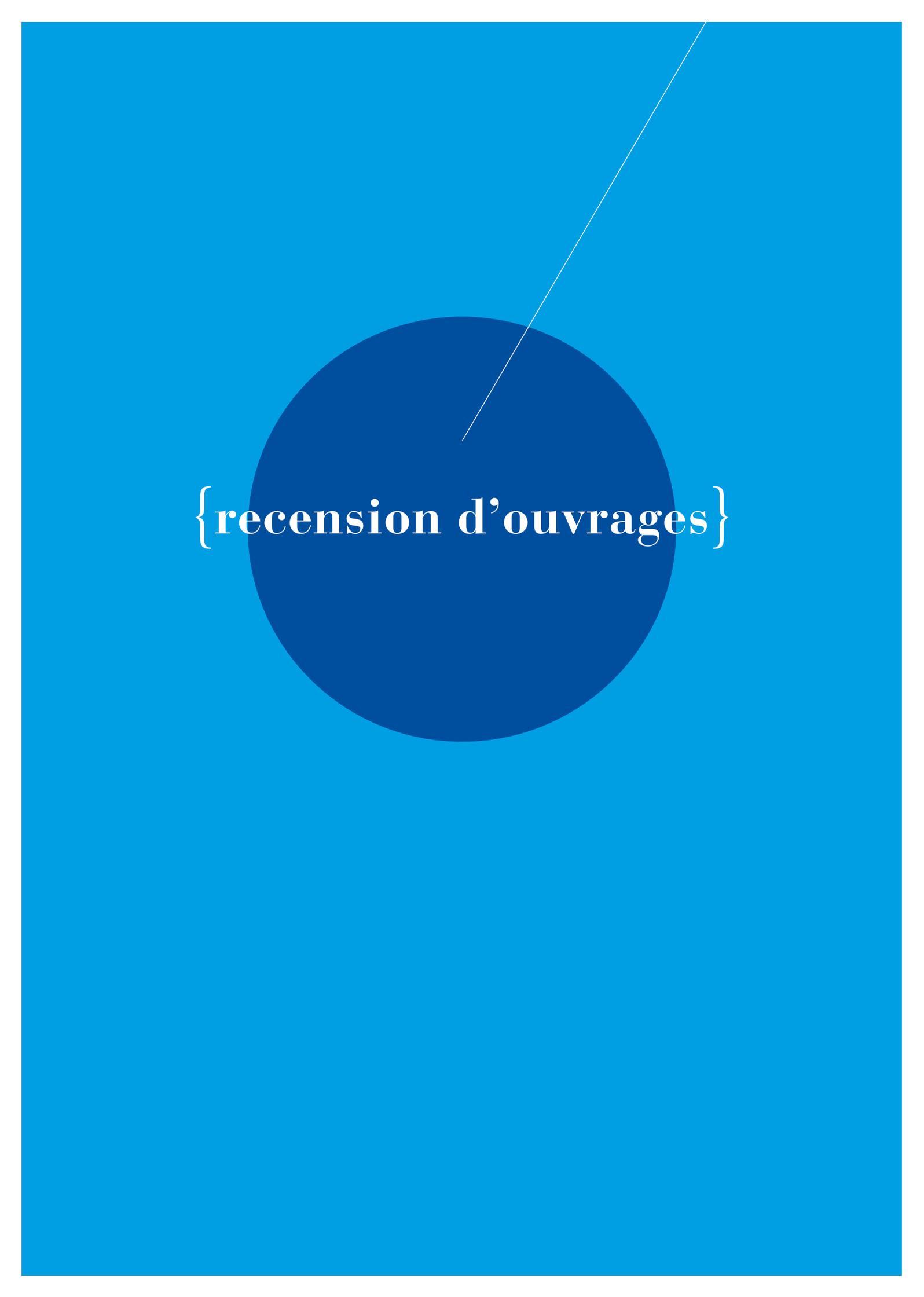
<sup>2</sup> [www.bataclown.com](http://www.bataclown.com)

<sup>3</sup> [https://www.youtube.com/watch?annotation\\_id=annotation\\_605697003&feature=iv&src\\_vid=er1XVAh7Xhw&v=CIDtPvyf7S0](https://www.youtube.com/watch?annotation_id=annotation_605697003&feature=iv&src_vid=er1XVAh7Xhw&v=CIDtPvyf7S0)

---

## Bibliographie

**Cézard, D. (2014)**, *Les « nouveaux » clowns. Approche sociologique de l'identité, de la profession et de l'art du clown aujourd'hui*, L'Harmattan.



{recension d'ouvrages}

134 « L'ENTREPRISE DÉLIBÉRÉE. REFONDER  
LE MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE »

---

par **Thierry Rousseau**

# « L'ENTREPRISE DÉLIBÉRÉE. REFONDER LE MANAGEMENT PAR LE DIALOGUE »,

MATHIEU DETCHESSAHAR (COORDINATEUR), 2019, NOUVELLE CITÉ, 238 P.

AVEC : SANDRINE FRÉMAUX, STÉPHANIE GENTIL, ANOUK GREVIN, JEAN-LUC MERCERON, JEAN-DIDIER MONEYRON ET LAURENT TASKIN

**Thierry Rousseau**

Anact - département ECP

## — INTRODUCTION

Il ne manque pas d'ouvrages sur la transformation des organisations qui ne fassent la promotion de l'importance du dialogue et de l'autonomie des acteurs de terrains<sup>1</sup>. L'ouvrage coordonné par Mathieu Detchessahar, professeur des universités à l'IAE de Nantes est donc particulièrement bienvenu pour prolonger la réflexion autour des espaces de discussion sur le travail (EDT) et des conditions d'organisations qui peuvent favoriser leur développement. L'originalité et l'importance de cet ouvrage ne réside pas seulement dans la promotion d'un nouvel artefact technique destiné à favoriser la discussion sur le travail. L'ambition est plus large : il s'agit de penser les conditions théoriques et pratiques permettant la mise en œuvre de ce que les auteurs, à la suite d'Yves Clot<sup>2</sup>, nomment « entreprise délibérée ».

Un premier constat des auteurs est qu'il ne manque généralement pas d'espace pour discuter aujourd'hui dans les entreprises : réunions d'équipes, entretiens divers, discussions à la volée plus ou moins formelles, groupes de travail *ad hoc*, ateliers kaizen, etc. Même dans les organisations les plus rigides et bureaucratiques, il faut échanger, préciser le sens de certains événements et apporter *a minima* des correctifs aux manières de faire et aux procédures. Il n'est pas possible d'imaginer autre chose, et un monde productif entièrement régi par des règles définies *a priori* reste du domaine de l'utopie. Ce n'est tout simplement pas comme cela que marchent les organisations et que l'action collective se déploie.

Pour autant, faut-il libérer entièrement l'entreprise de toute tutelle organisationnelle et/ou administrative pour imaginer un monde irénique dans lequel les « producteurs associés » pourraient enfin donner corps à des formes de régulation horizontale et immédiatement démocratique ? On pense ici à la notion « d'entreprise libérée » qui fait florès et inspire de nombreuses expériences mais aussi aux débats sur les coopératives, la sociocratie ou encore l'holocratie.

Le débat sur ces questions n'est sans doute pas facile et un des mérites de l'ouvrage consiste à ne jamais simplifier les positions en présence. Mais face à cette antinomie, entre l'entreprise bureaucratique et l'entreprise libérée, le point de vue de Mathieu Detchessahar est clairement affiché : l'approche par le dialogue proposée constitue d'une certaine manière une « troisième voie » (p. 211) entre ces positions. Il ne s'agit pas, bien sûr, de suggérer un juste milieu entre deux figures repoussoirs mais de reconnaître la difficulté à mener ce débat.

Il n'y a bien sûr pas de baguette magique pour promouvoir une entreprise idéale. Et la raison est d'ordre conceptuel et bien expliquée dans l'introduction générale de l'ouvrage : (...) « Les organisations ne peuvent être le monde de l'autonomie et de la liberté » (p. 27). C'est au contraire un monde

de « dépendances assumées » : l'action n'est pas décidée de façon unilatérale par chacun. En pratique, il faut s'ajuster, coopérer, se confronter... « et faire mieux ensemble » que seul. L'organisation, ce n'est pas le marché et la liberté. D'une façon ou d'une autre, c'est la « main visible des managers » qui conduit l'action et en appelle à des formes organisées. Mais cette construction n'est pas définie unilatéralement. S'il n'est pas possible de libérer l'entreprise, son organisation et ses modalités de constitution peuvent emprunter à une plus grande délibération : « Entre hétéronomie et autonomie, l'entreprise est nécessairement le lieu du dialogue, du langage (*logos*) qui passe entre les hommes (*dia*) et au travers duquel se tisse et se retissent en permanence les fils de l'action commune » (p. 28). Ce logos, il faut le faire éclore et le développer. Il est déjà à l'œuvre en filigrane et il s'agit moins de subvertir complètement le mode d'organisation actuel des entreprises par une improbable libération que de favoriser ce qui existe déjà à l'état de potentialités et de tendances. Pour chacun, il s'agit alors de participer à l'action commune, de faire entendre sa voix en accédant à un « agir politique dans l'organisation » (p. 29) permis par les espaces de dialogue sur le travail (EDT).

## — QU'EST-CE QU'UN EDT ?

Le **premier chapitre** de l'ouvrage, rédigé par Mathieu Detchessahar, précise cette position « réaliste » en montrant comment celle-ci peut se déployer pratiquement. Le travail prescrit ne correspond jamais au travail réel comme l'ont montré les sciences humaines (ergonomie, psychologie, sociologie, etc.). C'est un point de départ : « travailler », ce n'est jamais faire directement ce qui est demandé, c'est ajuster l'action en fonction des circonstances et des événements, c'est élaborer de nouvelles règles, déployer un travail d'organisation pour faire ce qu'exige la situation. Là réside la performance pour une entreprise lorsqu'elle peut soutenir son développement par la valorisation de l'apport du travail à son fonctionnement.

Comment définir l'EDT et quel est son rôle ? « Il est un espace de construction par le dialogue de solutions ou de règles collectives entre acteurs interdépendants », (p. 42). L'EDT n'a pas prioritairement une fonction psychologique ou sociale ; il n'est pas là – ou pas seulement – pour permettre l'expression individuelle ou collective. L'EDT ne sert pas à faire du *Wellness* et à promouvoir le bonheur au travail. Il y est discuté de l'orientation de l'action commune ; les participants sont là pour décider et produire de nouvelles règles autour des questions que pose l'activité de l'entreprise. C'est dire que la fonction expressive de l'EDT reste ici minorée. Et les auteurs, sans négliger éventuellement l'utilité de cette fonction en reconnaissent la faiblesse relative : s'exprimer à travers une parole sans effets concrets risque d'être à la longue décourageant. Ce n'est pas comme cela que les EDT sont ici conçues. Il faut plus d'exigence et, dans cette perspective, la discussion « (...) a donc fondamentalement une fonction politique » (p. 43). En effet, il s'agit de produire des solutions productives, de la décision, des changements, de nouvelles règles d'action... c'est le sens donné à un agir en commun renouvelé et exigeant.

Évidemment, la mise en place d'EDT ne va pas de soi : « Rien n'est moins simple que de conduire le dialogue sur le travail qu'appelle la régulation » (p. 57). Outre les conditions sociales qui doivent être réunies (nous y reviendrons), la mise en place des EDT est un processus qui peut requérir beaucoup des personnes qui s'y engagent... Il faut accepter de discuter, d'expliquer ses idées, de se justifier et de faire face à la contradiction. Il y a des risques de conflits et de blessures. Il faut aussi renoncer à l'usage privé de certaines sources d'informations. De plus, toute discussion « engage » les parties prenantes dans le partage d'une représentation du monde : des obligations peuvent y être associées, notamment en termes de coopérations et de redéfinition de ce qu'il faut faire. Ces obligations devront être honorées un jour ou l'autre.

L'effort organisationnel pour mettre en place les EDT ne saurait donc être sous-estimé d'autant plus que ceux-ci surgissent dans un espace souvent saturé en discussion de toutes sortes. Le management ne consiste pas à expliquer ce qui doit être fait : plus fondamentalement, il s'agit de « s'expliquer » – de confronter les représentations – sur le sens de l'action et la meilleure façon de répondre aux contraintes qui s'imposent et dans lesquelles évoluent l'entreprise. Le raisonnement ne constitue pas ici une simple plaidoirie en faveur des vertus de l'échange communicationnel. Pour les auteurs, le caractère dialogique des échanges, en reprenant M. Bakhtine, permet de construire un monde où l'on agit en commun : c'est la « réalité » que l'on construit au contact de l'autre, d'où la nécessité de faire naître les controverses et de se donner les moyens organisationnels de les instruire.

Enfin, précisons également que ces EDT ne peuvent avoir un caractère informel et officieux. Il faut des institutions pour rendre possibles les confrontations dialogiques qui se déroulent avec la mise en place des EDT.

### — UN MONDE D'AUTONOMIE ET DE LIBERTÉ ?

Le **second chapitre** rédigé par Sandrine Frémaux et Laurent Taskin reprend et développe la controverse sur les entreprises libérées. Les auteurs en retracent la généalogie notamment dans l'ouvrage d'Isaac Getz et Brian M. Carney<sup>3</sup>. Ils font également état des différentes recherches qui portent sur le développement de cette notion en lien avec des investigations empiriques encore rares. Les entreprises libérées sont-elles des entreprises délibérées au sens défendu dans l'ouvrage ? Il manque sans doute encore de recul pour vraiment vérifier ce qu'il en est. De plus, la variété des expériences interdit d'aller trop vite en besogne et de prononcer un jugement définitif. Mais les deux auteurs avancent en conclusion et de façon prudente que « (...) les conditions d'un management par le dialogue ne sont pas réunies » p. 121. Plusieurs raisons à cela. L'insistance dans la doctrine de l'entreprise libérée du rôle du leader libérateur doit être soulignée. Il est non seulement celui par qui vient la libération mais son rôle consiste à expliquer le sens de l'action au salarié – le pourquoi – pour que celui-ci puisse répondre aux impératifs opérationnels. En théorie, il n'y a pas de véritable échange entre le leader libérateur, garant de la stratégie, et les salariés dont le rôle est confiné à réaliser une orientation programmatique définie par un autre. En pratique, il peut en être autrement. Mais à ce moment, il reste impossible de parler véritablement d'une institutionnalisation des EDT. Le caractère dialogique des échanges est bloqué.

### — QUELLE SUBSIDIARITÉ ET QUELLE ORGANISATION POUR LES EDT ?

Les **chapitres trois à cinq** font état d'interventions et de recherches menées par les auteurs. Le chapitre trois, rédigé par Jean-Didier Moneyron, porte sur les associations à caractère éducatif et social (ACES). Le chapitre 4, écrit par Jean-Luc Merceron et Mathieu Detchessahar, traite d'une intervention dans le secteur bancaire. Ces deux chapitres sont l'occasion pour les chercheurs de tester et de vérifier leurs hypothèses. Ils permettent aussi de définir les EDT comme une véritable praxis de la communication organisationnelle. Les exemples montrent également que ces organisations sont déjà « travaillées » par des espaces de dialogue divers. Mais là encore, la mise en place des EDT ne va pas de soi et suscite parfois des résistances. C'est le cas dans la banque lorsque les managers font le constat d'un risque plus grand d'hétérogénéité entre les différentes agences si davantage d'autonomie de décisions leur est octroyée. Après discussion, ce risque doit être pris et peut être compensé par un plus grand engagement de chacun dans l'activité. Enfin, la mise en place des EDT n'apporte pas moins de management mais amènent à « (...) manager autrement en organisant et en animant des espaces pour soutenir les dynamiques dialogiques », p. 181.

C'est toutefois dans le chapitre 5, dont l'écriture échoit à Anouk Grevin, Mathieu Detchessahar et Stéphanie Gentil, que le rôle des EDT est précisé avec force. Il s'agit de l'exemple d'une institution médicale qui a connu une crise sociale aiguë. Après une période d'échec apparent de l'intervention, la direction reprend les conclusions des chercheurs et développe une organisation que l'on peut qualifier de véritablement « délibérée ».

Dans cette perspective, il ne s'agit pas seulement d'ouvrir des espaces de dialogue locaux sur le travail « (...) mais de distribuer des espaces de discussion tout au long de la ligne hiérarchique » p. 206. La question centrale ne consiste donc pas seulement à mettre en place des groupes de travail localisés pour traiter des « problèmes » dans une vision instrumentale des EDT. Ce n'est pas suffisant. D'ailleurs, en l'absence d'espaces de régulations aux échelons supérieurs pour traiter des problèmes du travail réel, il y a fort à parier que les espaces locaux « s'essouffent » rapidement. À limiter ceux-ci, « (...) ils risquent fort de décevoir s'ils ne donnent pas les moyens aux salariés de reconstituer en même temps leur autorité sur l'organisation », p. 207. L'expérience risque de « faire long feu » et d'apparaître manipulatoire et sans contrepartie.

L'objectif est de proposer un « (...) développement conjoint du travail et des organisations », p. 207. Le dialogue doit ainsi « (...) quitter l'espace des pairs pour se jouer entre concepteurs, managers et opérationnels », p. 207. Ce sont, ajoutent-ils, « (...) les structures managériales marquées au sceau de la stricte subordination » qu'il faut transformer (p. 208). Le dialogue ne doit pas seulement être horizontal, il doit aussi être vertical. C'est ce qui peut assurer une transformation durable du travail, résoudre les RPS et assurer un véritable engagement des salariés dans le travail et la vie de l'entreprise. C'est un point central de l'argumentation de l'ouvrage : avec les EDT, il ne s'agit pas seulement de libérer les énergies sur le terrain mais de s'assurer d'une confrontation entre les logiques opérationnelles et stratégiques. De toute évidence, le « management » reconnaît implicitement l'importance de développer des espaces de discussion sur le travail. Mais la plupart du temps, il aimerait pouvoir confiner ceux-ci dans des limites extrêmement étroites : résoudre des problèmes que la conception du travail ne peut, *a priori*, ni prévoir ni anticiper, et qu'il faut bien assigner aux agents sur le terrain. Les auteurs proposent d'aller plus loin et de développer de véritables institutions qui permettent cette confrontation. Les EDT ne peuvent pas simplement être conçus comme un correctif à l'incomplétude de la prescription : c'est une façon de faire agir l'ensemble des acteurs en vue de défendre le bien commun représenté par le développement de l'entreprise.

## — CONCLUSION

L'Anact soutient depuis plusieurs années les expériences de mise en place des espaces de discussion sur et dans le travail<sup>4</sup>. Cet ouvrage est donc particulièrement pertinent pour ce propos. Il souligne l'intérêt de mettre en place des EDT et en précise les conditions de mise en œuvre. Il participe également d'un renouvellement des approches sur le travail en insistant sur l'utilité des controverses et la nécessité de les instruire collectivement. Travailler, ce n'est pas simplement exécuter un programme, c'est participer à une action commune qui mérite d'être explicitée et débattue. Il en va de l'efficacité des organisations mais aussi de la formation d'une citoyenneté démocratique dans et hors de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Par exemple, Hervé Sérieyx et Michel Vakaloulis, (2018), *Du pouvoir vertical aux pouvoirs partagés*, Les éditions de l'atelier, 207 p.

<sup>2</sup> Voir l'entretien avec Michel Lallement et Yves Clot, (2015), « Qualité de vie au travail/qualité du travail », in *La Revue des conditions de travail*, n ° 3, Éditions de l'Anact.

<sup>3</sup> (2012), *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Flammarion.

<sup>4</sup> Voir notamment (2015), « 10 questions sur les espaces de discussion », [www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion](http://www.anact.fr/10-questions-sur-les-espaces-de-discussion), Éditions de l'Anact, 18 p.

---

**Directeur de la publication :** Richard Abadie

**Directeur technique et scientifique :** Matthieu Pavageau

**Rédacteur en chef :** Thierry Rousseau

---

#### **Comité éditorial**

Amandine Brugière (Anact), Florence Chappert (Anact),

Marion Gilles (Anact), Patrick Issartelle (Anact),

Sophie Le Corre (Aract Auvergne - Rhône-Alpes), Christian Mahoukou (Anact),

Michel Parlier (expert conditions de travail), Matthieu Pavageau, Julien Pelletier (Anact),

Thierry Rousseau (Anact), Béatrice Sarazin (Anact)

---

#### **Comité scientifique et technique**

Didier Baptiste (Inrs)

Rachel Beaujolin (Neoma Business School)

Marie Benedetto (Laboratoire Printemps, Université Versailles — Saint-Quentin-en-Yvelines)

Paul Bouffartigue (Lest)

Damien Cartron (ENS)

François Cochet (Secafi)

Annie Cornet (Université de Liège)

Thomas Coutrot (Dares)

Cédric Dalmaso (École des Mines-Paris)

Mathieu Detchessahar (Lemna)

Laurent Duclos (Dgefp, Département des Synthèses)

Corinne Gaudart (Lise-Cnam)

Pierre-Yves Gomez (EM Lyon)

Nathalie Greenan (Cnam)

Gérard Lasfargues (Anses)

Martin Lauzier (Université du Québec à Hull)

Franck Martini (Aptéis)

Ariel Mendez (Université d'Aix-Marseille)

Karen Messing (Uqam/Cinbiose)

Agnès Parent-Thirion (Eurofound)

Frédérique Pigeyre (Université Paris 12)

Sopie Prunier-Poulmaire (Université de Paris-Ouest)

Emmanuel Quenson (Cereq)

Christian Thuderoz (Essec-Irené)

Pascal Ughetto (Latts)

Bertrand Valiorgues (Université de Clermont-Ferrand)

Olivier Vassal (Olivier Vassal Consulting)

---

**Recherche documentaire :** Stéphanie Léger et Christine Veinhard - Mission Veille et Management de l'Information (VMI) de l'Anact

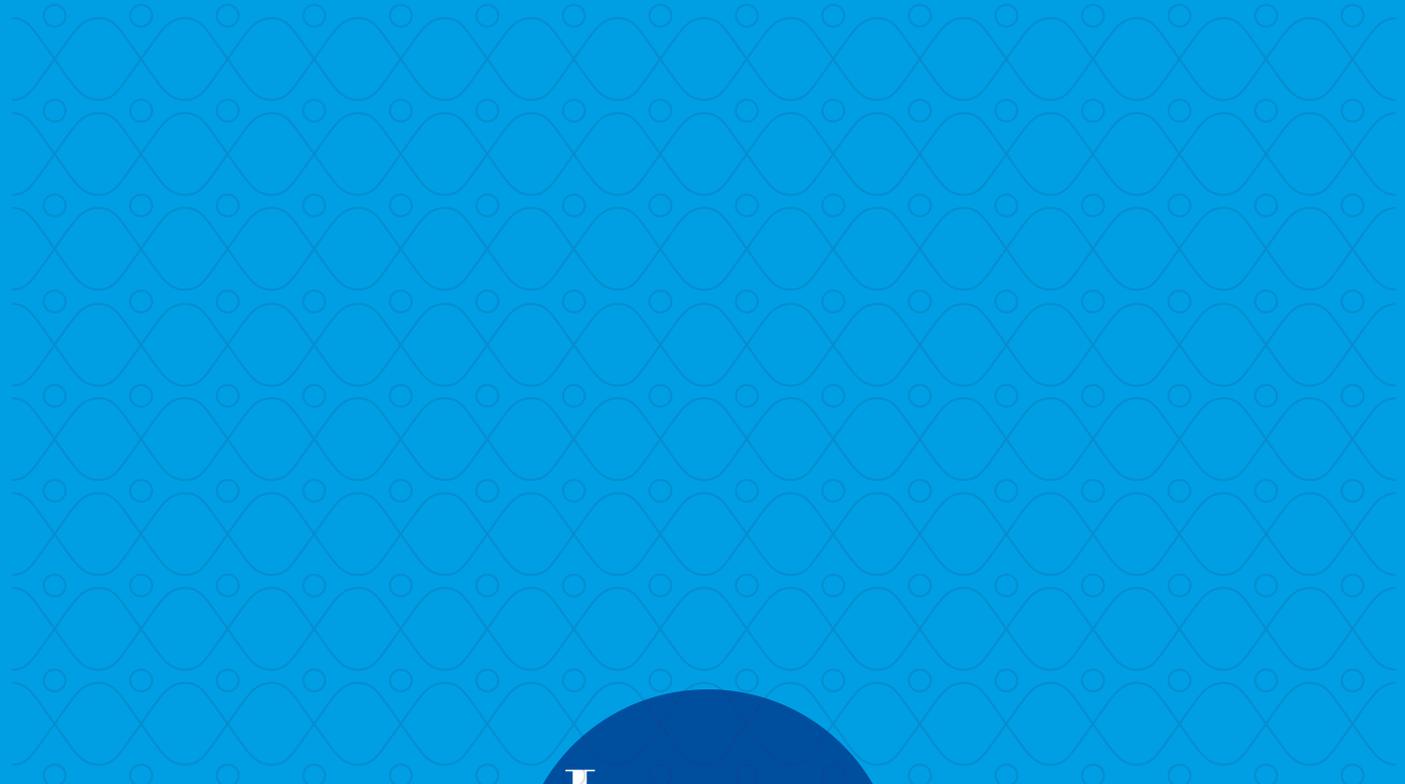
**Réalisation des entretiens :** Béatrice Sarazin et Thierry Rousseau (département ECP de l'Anact)

**Gestion éditoriale :** Christian Mahoukou (département ECP de l'Anact)

**Réalisation :** J'ARTICULE

© *La Revue des conditions de travail* est une marque déposée

Numéro national d'enregistrement INPI: 14/4119665



**La  
Revue**  
des conditions  
de travail

ANACT

192, avenue Thiers / CS 800 31 / 69457 LYON CEDEX 06

Tél. : 04 72 56 13 13

[anact.fr](http://anact.fr)

Anact  Aract

LE RÉSEAU