

---

## Fiche de lecture n°1

---

Cette fiche de lecture porte sur la **conférence gesticulée, « Exploiter mieux pour gagner plus ! – Incultures 9 »**, animée par les gesticulantes, **Annaïg Mesnil** et **Alexia Morvan** de l'association **La Trouvaille**. Elle a été filmée à l'Université de Lille 1, en novembre **2012**. La vidéo est disponible en DVD auprès de l'association ou sur internet.

### Quelques mots sur les gesticulantes<sup>1</sup> ...

#### Alexia MORVAN

- Cofondatrice de La Trouvaille.
- Cofondatrice, coopératrice salariée de la SCOP Le Pavé jusqu'en 2014.
- Doctorante en sciences de l'Éducation / Sujet de recherche : L'éducation au politique. Ministère des affaires étrangères, coopération, Chargée des relations internationales à la Fédération Française des MJC.
- Coordinatrice de la recherche action « réinventer l'international » avec le CNAJEP. Paris 1999. (Éditions INJEP)
- Chargée des territoires à Animation en Finistère (ex-UDAMIR)
- Chargée de recherche pour le ministère de l'économie sociale en Bretagne (6 monographies)
- Animatrice de l'offre civile de réflexion sur l'éducation populaire.
- Chargé de l'étude participative pour l'élaboration de la politique jeunesse communautaire de la communauté d'agglomération de Morlaix.

#### Annaïg MESNIL

- Cofondatrice de La Trouvaille.
- Cofondatrice, coopératrice salariée de la SCOP Le Pavé jusqu'en 2014.
- Animatrice d'éducation populaire
- Coordinatrice de l'action culturelle et d'insertion au centre pénitentiaire de Nantes pour le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation de Loire Atlantique. Conception et mise en œuvre de la programmation culturelle
- Assistante culturelle, au centre pénitentiaire de Rennes pour le Service Pénitentiaire d'Insertion et de Probation d'Ille et Vilaine : gestion de la médiathèque du centre pénitentiaire

---

1 Source : <http://www.scoplepave.org/l-equipe-du-pave>

- Directrice et animatrice pour différentes associations et fédérations d'éducation populaire, montage, encadrement et animation séjours, CLSH et périscolaire
- Militante associative et bénévole dans différentes associations culturelles et de loisirs éducatifs

### **Quelques mots sur La Trouvaille<sup>2</sup> ...**

« *La Trouvaille est une des deux structures issue de la dissolution de la coopérative d'éducation populaire Le Pavé.* » Plusieurs personnes la composent : Annaïg Mesnil et Alexia Morvan (cofondatrices du Pavé), Katia Storaï (cofondatrice de la Coopérative du Vent Debout à Toulouse), avec le soutien d'Audrey Pinorini (coopérative de l'Orage à Grenoble) et d'autres collègues et allié.e.s. « *La Trouvaille [comme] laboratoire populaire. L'enjeu principal est l'action collective transformatrice visant l'égalité et l'émancipation. Notre contribution à cette visée s'incarne dans la mise en commun, la transmission, et la stimulation théoriques et pratiques de savoirs faire de lutte contre les dominations.* »

### **Quel lien avec ma recherche-action ?**

Dans quelles conditions les personnes se réapproprient ou non leur pouvoir d'agir sur leurs conditions de vie et d'existence ? L'expertise, le langage, l'éducation, l'évaluation à l'école ou en milieu professionnel, les dominations. Ces éléments ont-ils une influence sur notre action ? Si oui, comment s'articulent-ils ? Dans cette conférence gesticulée sont présentées et analysées les pratiques désastreuses du management, instrument du capitalisme, par l'évaluation et la rationalisation des tâches dans l'emploi. Les témoignages des gesticulantes et du public alimentent ma recherche et font écho à ce que j'ai vécu dans le passé en tant qu'étudiante ou professionnelle en ressources humaines. De plus, la conférence gesticulée propose une alternance entre des savoirs « chauds », expériences de vie, et des savoirs « froids », théoriques. De par son format, elle remet en cause l'hégémonie de l'expertise et fait contre-pouvoir. C'est un support intéressant pour alimenter mes recherches sur l'expertise et notre rapport au savoir.

### **Ce que révèlent les gesticulantes ...**

- Le poids de l'évaluation en entreprise et à l'école.
- Être compétente, qu'est-ce que cela signifie ? Apprendre un métier ne signifie pas acquérir des compétences. Les compétences sont des « *petits bouts de métier* », compétences uniformisées pour savoir se soumettre en s'adaptant aux situations de changement. « *Je suis compétente au regard du Medef* » (Alexia).

---

<sup>2</sup> Source : <http://la-trouvaille.org/la-trouvaille-reprend-du-souffle/> et Pack (livret et DVD) « *Débrayage en cours ... contre la colonisation managériale.* »

→ De l'école aux compétences, il n'y a qu'un pas. A l'école, on a la peur du jugement, de la notation. « *J'étais une note !* » (Alexia).

→ Double étymologie du terme « management » : italien *maneggiare* qui signifie menottes, manœuvrer ; ménager, faire vivre ses habitants en bonne intelligence.

→ Le terme capitalisme est un mot tabou. La définition de ce terme, inspirée du livre « *Le nouvel esprit du capitalisme* » de Luc Boltansky et Eve Chiapello : « *C'est un mode de production qui se caractérise par la recherche d'accumulation illimitée de profits pour le bénéfice de quelques-uns par l'exploitation du plus grand nombre, par des moyens formellement pacifiques et par la rémunération de la propriété privée des moyens de production.* »

→ Nous pensons la réalité avec les mots que nous avons à disposition. De plus en plus de mots, vides de sens, limitent considérablement la prise de conscience et empêche la résistance. Le mot « capitalisme » a été remplacé par « système économique », « usager.e » par « client.e », « entretien d'évaluation » par « entretien de progrès », « grève » par « prise d'otage », « lutte des classes » par « conflit de répartition », « employé.e » par « collaborateur.rice », « responsable du personnel » par « responsable des ressources humaines ». Le management transforme notre réalité au travail. « *Les bactéries du management* » attaquent par l'organisation du travail, instrument pour augmenter la productivité pour exploiter mieux et gagner plus !

→ Contrairement à ce qu'on pourrait penser, le management n'est pas né dans les années 20 ou 40 mais dans les environs de 1870 dans les secteurs du transport, de la communication et commerce de distribution. Ces grandes entreprises avaient besoin de se développer donc de planifier l'organisation du travail en standardisant les pratiques professionnelles et de prévoir les comportements des salarié.e.s. Le management a modifié considérablement la relation entre les propriétaires des moyens de production et les travailleur.se.s, d'après la thèse de Rolande Pinard<sup>3</sup>, sociologue. Avant le management, le/la propriétaire et les travailleur.se.s étaient en relation directe. Les ouvrier.e.s avait le monopole sur les décisions relatives à l'organisation du travail, leur arme pour lutter était leur savoir-faire. Illes étaient payé.e.s à la tâche. Les collectifs s'organisaient donc à partir des métiers, structurés autour de leur savoir-faire. Début du 20ème siècle, le/la manager devient l'intermédiaire entre les propriétaires et les travailleur.se.s, ce qui crée un flou. Qui est le/la propriétaire, l'actionnaire ? Qui contrôle et possède le capital ? A qui s'adresser lors de revendications ? L'évaluation du temps, le chronomètre est l'outil des managers pour contrôler les relations internes et externes de la production, comptabiliser le travail. C'est un instrument de domination. De nos jours, les travailleur.se.s ne sont plus payé.e.s à la production mais par rapport à la productivité. Ceux/celles qui décident (prescrivent le travail) sont séparé.e.s de ceux/celles qui exécutent. Hormis le salaire, on nous prend ce qu'on a de plus précieux, le sens du travail, l'organisation et les conditions de travail. Le travail est devenu emploi, avec des compétences et des opérateur.rice.s isolé.e.s et divisé.e.s. Pas la peine de penser, il suffit d'exécuter la tâche de manière répétitive. Priver la

---

3 « *La révolution du travail. De l'artisan au manager.* » PUR, 2000.

personne de ses savoirs, de la maîtrise de son œuvre (la prolétarianisation). Le but du management : coloniser cette vision en dehors de l'entreprise pour limiter la résistance au sein des entreprises. Pourtant le travail sans emploi existe et produit de la valeur (cf Réseau Salarial et Bernard Friot).

→ Comment cette vision gestionnaire a pu s'imposer ? En plus de ce qui a été expliqué précédemment, est apparue la sophistication des pratiques des managers pour contrôler notre intériorité, affect. La loi Organique des Finances de 2001 (LOLF), la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) en 2007, le projet de loi sur la rénovation du dialogue social en 2010 instaurent des objectifs de résultat dans les services publics sous le prétexte de la dette.

→ Trois auteurs ont théorisé et dessiné le management :

- La rationalisation des tâches : Frederick Winslow Taylor, le premier à s'en prendre à la culture des métiers. Il se penche sur l'organisation du travail (Organisation Scientifique du Travail, *one best way* de travailler). Il veut éliminer les tâches inutiles en optimisant les tâches, gestes et outils. Pour cela, il divise le travail, il rationalise.

- La spécialisation du travail : Henry Ford. Il a financé le nazisme, Hitler, avec sa fondation. Il aurait inspiré l'organisation des camps de concentration. Son objectif était de mettre fin à la solidarité dans l'entreprise, le syndicalisme. Il reprend le travail de Taylor et va plus loin. Il invente la spécialisation en instaurant le travail à la chaîne, en supprimant les temps morts. Le souci, c'est que les équipes étaient tristes et malades ce qui portait préjudice aux profits. Cela se traduisait par de l'absentéisme et un turn-over élevé. Pour remédier à ce phénomène, il invente le principe du/de la travailleur.se / consommateur.rice : on achète ce qu'on produit. Une charte sur le « mode de vie Ford » est rédigée et les personnes qui l'acceptaient percevaient un double salaire. Des contrôleur.se.s étaient chargé.e.s de vérifier le respect de cette charte. Ford a créé sa ville, « Fordlandia » en Amazonie dans les années 20. Les personnes qui venaient y travailler avaient un matricule, leurs loisirs et comportements étaient contrôlés. Elles n'étaient pas autorisé.e.s à consommer de l'alcool. Seule une danse était autorisée, le quadrille. Même l'hygiène des familles était vérifiée par le contrôle du papier toilette ! Mais les travailleur.se.s résistaient toujours pour freiner l'augmentation de la productivité.

- Implication et responsabilisation dans l'amélioration des résultats de l'entreprise : Elton Mayo et l'école des relations humaines. Ce courant est souvent décrit comme une vision en rupture avec Taylor et Ford. En réalité, ce n'est qu'un prolongement et une sophistication de cette dynamique. Dans les années 20, naissent la psychologie, la sociologie et l'anthropologie. Elton Mayo et cette école font le lien entre ces sciences humaines et la performance en entreprise. La motivation au travail et la psychologie sont étudiées, l'objectif étant de faire adhérer les équipes aux objectifs, créer une coopération avec les managers de l'entreprise en faisant croire qu'elles sont libres : mettre l'âme au service de l'entreprise. Une expérience est conduite à la Western Electric sur une chaîne d'assemblage de postes téléphoniques. Les conclusions : la productivité augmente lorsque l'on s'intéresse aux personnes (écoute et confiance) et quand les relations entre les collègues

sont bonnes, et non pas quand on modifie les conditions de travail de manière favorable ou non (conditions matérielles). C'est à cette période que naît le management participatif. Frédéric Lordon, économiste, qualifie ce terme dans son ouvrage<sup>4</sup> comme la colonisation profonde de notre être, de nos désirs pour faire adhérer au système. On donne l'impression aux travailleur.se.s d'avoir le choix, de décider, d'être responsable de l'atteinte des objectifs. En réalité, on met nos envies au service de la direction.

→ La démarche qualité est un outil du management participatif. Louis Edward Deming étudie la qualité des produits, de sa conception à sa vente, permettant ainsi d'augmenter la productivité et les profits. Il inspire l'entreprise Toyota (toyotisme). Il crée les cercles de qualité ayant pour objectif (officiellement) de créer des lieux pour libérer la parole du fait qu'il y ait trop de violence en entreprise à cause du management, il faut donc la limiter et faire preuve davantage de démocratie pour le bien-être des travailleur.se.s. Toute personne issue de tout niveau hiérarchique peut échanger ensemble, sur un pied d'égalité. En réalité, ce n'est qu'un prétexte pour que les équipes définissent leurs indicateurs de performance et portent la responsabilité des résultats.

La démarche qualité est obligatoire dans les structures sociales et médico-sociales depuis 2002 (loi 2002-2) : évaluation des activités et justification de l'argent public touché. Cette loi doit renforcer le pouvoir de l'usager.e, mais en fait c'est de la langue de bois. La méthode de management utilisée est la roue de Deming (amélioration continue). D'abord une évaluation externe : intervention d'un cabinet externe qui audite et vérifie si les actions sont conformes à la loi et normes ISO. Puis, évaluation interne : comités techniques ou groupes de travail où les salarié.e.s ont l'opportunité de raconter leur métier, devant leur hiérarchie, leurs pratiques professionnelles, leur savoir-faire. Ces échanges permettent l'identification des compétences pour créer des référentiels de compétences, afin de faciliter la standardisation et la rationalisation des tâches, l'objectif étant de justifier les dépenses. Puis, il est demandé aux salarié.e.s de définir des critères d'évaluation de leur travail qui sont liés à ces compétences. Par conséquent, s'illes ne parviennent pas à réaliser leur travail, c'est leur responsabilité. Cette démarche est similaire à celle pratiquée dans les cercles de qualité, le nom a été changé pour ne pas que les personnes fassent le lien avec ce qui s'est pratiqué dans le passé. Le souci, c'est que les savoir-faire ne peuvent pas être rationalisés, surtout lorsque l'on travaille avec l'humain. La démarche qualité exige la traçabilité du matériel et de l'activité. Par conséquent, les salarié.e.s passent un temps considérable à remplir des objectifs qui ne sont pas liés à leur activité première. Les gens se mettent en concurrence, ce qui peut créer de la maltraitance au sein des équipes, des arrêts de travail. Le souci, c'est que ce ne sont pas les autres collègues qui sont l'adversaire ! La dimension réelle du métier disparaît donc, suivies de l'identité commune et la dynamique collective. Le travail réel n'est pas pris en compte. L'objectif est de rentabiliser. Un grand nombre de directeur.rice.s dans ces secteurs d'activité viennent du milieu de la finance, ils n'ont aucune expérience dans le social.

→ Mais comment impliquer les personnes dans cette démarche qualité ?

---

4 « Désir , capitalisme et servitude. Marx et Spinoza », La Fabrique, 2010.

- L'adhésion : Les personnes sautent sur l'occasion. Qui peut être contre la qualité ? Encore un autre exemple de langue de bois. Il est plutôt rare d'avoir la possibilité de parler de soi en entreprise. Cela permet d'être reconnu.e pour son travail.
- La standardisation : les personnes sont interchangeables, doivent être mobiles.
- La rationalisation : décomposition du travail et évaluation individuelle, donc responsabilisation des salarié.e.s en cas de non atteinte des objectifs.
- L'automatisation ou l'informatisation. L'ordinateur devient le contremaître, chacun devient son propre contre-maître.
- La mise en concurrence car chacun compare son niveau d'atteinte des objectifs. L'évaluation est individuelle. Il y a la volonté de supprimer les collectifs professionnels, les lieux collectifs.

Ce processus entraîne la dépossession du sens et de la culture des métiers et tend vers la marchandisation. Lorsque cette idée sera bien ancrée dans les services publics, il n'y aura plus aucun fonctionnaire pour les défendre. Comment cela a pu s'instaurer ? L'évaluation continue (roue de Deming) a permis cela. Tout le monde est évalué.

→ L'évaluation 360° : évaluation par soi-même, ses collègues, client.e.s/usager.e.s et fournisseur.se.s (en plus d'une évaluation supplémentaire réalisée par la hiérarchie). Cette évaluation porte sur de la subjectivité. Par exemple, à l'AFPA, il était demandé d'évaluer les mœurs et l'hygiène de vie de son/sa responsable.

→ Face à l'évaluation, il est possible de résister. Soit cela marche, soit une pression supplémentaire est exercée sur la personne (harcèlement ...). L'inspection du travail peut aider dans ces situations.

→ Le problème est que les démarches qualité ne sont pas pensées par les gens qui sont sur le terrain. Étant donné qu'il n'est pas demandé aux personnes de penser, de faire leur métier mais seulement d'appliquer, certains se mettent en mode automatique, ce qui peut poser souci. Par exemple, à la SNCF, il y a eu un accident mortel dû à un respect automatique des procédures. Même exemple pour l'explosion à AZF.

→ Le langage est un instrument du/de la manager. Il permet de donner une interprétation « à sa sauce », pour faire adhérer plus facilement les équipes. Le terme « entretien d'évaluation » s'est transformé en « entretien de progrès ». Il serait intéressant de mener des ateliers d'auto-défense verbale ou théâtre forum.

→ Il y a plusieurs moyens de résister, de « *refaire autorité sur son métier* » :

- demander « pourquoi » en cas de rationalisation.
- partager, en collectif, ses doutes. Il est difficile de gagner sans l'action collective et la protection syndicale.
- appliquer à 100% les procédures, pour créer des dysfonctionnements.
- excès de zèle : le taux de remplissage des cases sur le logiciel est dépassé, ce qui fait *bugger* le logiciel.
- lors d'un entretien d'évaluation, l'ensemble des collègues a les mêmes réponses, étant donné que les mêmes questions sont posées.
- sabotage (virus informatique ...).

- il faut la base : prendre soin du métier, des équipes et du travail. S'exprimer, ensemble, sur le sens que l'on donne à nos métiers et conscientiser. Entretenir des lieux d'expression pour discuter des problèmes liés à l'organisation du travail. Yves Clot, professeur de psychologie du travail, estime qu'il est important de réinventer son métier, l'objet d'une histoire à transmettre, de créer la discussion. Christophe Dejours, psychiatre, psychanalyste et professeur en psychologie, insiste sur le fait qu'il faut comprendre les mécanismes pour lutter contre. Il faut recréer les collectifs et son métier. « *Travailler c'est d'abord échouer car le travail réel est différent du prescrit. Travailler, c'est s'endurer au réel, c'est trouver car après l'échec, on trouve une résolution au problème.* » C'est à ce moment précis que l'on échange et confronte cette solution avec ses collègues, une règle de travail est donc créée. Ces règles forment des métiers. C'est de cette manière qu'il est possible de se raconter et transmettre les métiers. « *Le travail, c'est la promesse de se connaître soi-même. Les gens qui sont empêchés de travail n'ont plus de promesse. Trouvailler, c'est créer des espaces collectifs pour les collectifs professionnels pour discuter sur ce que ce sont nos métiers, les pratiques ...* »

- connaître son adversaire, et donc son langage. Les mots permettent de penser notre réalité et notre résistance.
- refuser que l'ordinateur s'infilte dans l'espace personnel.
- refuser de donner son numéro de téléphone personnel.
- stratégie des insoumi.se.s invétéré.e.s : refuser tout rapport de familiarité avec sa hiérarchie.
- en 2011, le Mouvement de désexcellence en Belgique est un collectif universitaire qui a écrit un manifeste. Il refuse la pression à la publication du travail universitaire, le travail non collectif et l'évaluation individualisée.
- redevenir sujet.e.s : parler de son travail, ce qui dérange, les postes de résistances, les petites ou grandes victoires
- stratégie de la marée : revendiquer, calmement, régulièrement auprès de sa hiérarchie.
- stratégie du/de la demeuré.e : feindre de ne rien comprendre face aux certificateurs ou financeurs.
- musée vivant du capitalisme : des belges ont créé une exposition pédagogique pour comprendre les préjudices au travail par le capitalisme.
- mettre en vente son lycée sur le bon coin.
- utiliser les médias.
- partage de la prime individuelle avec ses collègues ou refuser ces primes.
- boycotter des réunions.
- stratégie d'inversion à la cause : ce n'est pas moi le problème, c'est l'institution qui n'est pas adaptée à nous.
- expliquer ce qu'est le service public aux usager.e.s.
- détournement des outils managériaux pour dénoncer des incidents.
- détournement de vidéos de surveillance.
- se donner des moments *off* (écouter de la musique, écrire un poème ...) au travail.

- s'entraider entre collègues/étudiant.e.s.
  - prolonger la pause café pour discuter.
  - diffuser sa fiche de paie, pour plus de transparence pour le collectif.
  - se syndiquer.
- Il n'y a pas assez de lieux où l'on peut partager les victoires et les résistances.
- Pour un militantisme durable, il est important de se projeter, dire qu'il existerait une autre société, un idéal. Cultiver l'idée d'un système idéal, l'après capitalisme, sinon on s'enterre.
- Exemples de système communisme libertaire (propriété collective des moyens de production et la démocratie) :
- 1870 la Commune de Paris.
  - De 1936 à 1939 en Catalogne. La socialisation de l'économie : les services de transports, les écoles, les coiffeur.se.s ... fonctionnaient en auto-gestion, dirigés et contrôlés par les travailleur.se.s. Environ 1 million 700 000 personnes concernées.
  - Le village Marinaleda, en Andalousie, est en auto-gestion depuis 30 ans.
  - En 1973, à LIP, Besançon, les ouvrier.e.s travaillent et s'organisent ensemble<sup>5</sup>.
  - En Argentine, 200 entreprises récupérées par les travailleur.se.s après la crise.
- L'organisation du travail appartient à ceux/celles qui travaillent. L'auto-gestion n'est pas facile. Tout le monde n'a pas le même rapport au pouvoir.
- Pour tenir dans la résistance, il faut se ménager.

### Les questionnements et réflexions que j'en retire ...

J'ai apprécié cette conférence gesticulée, plutôt percutante, bien rythmée, pertinente ... et révélatrice, surtout quand les gesticulantes présentent l'historique du management, avec ses différents auteurs. J'avais étudié, à plusieurs reprises, ces théories lors de mes études, mais sous un autre angle, d'un point de vue économique néo-libéral. Écouter cette autre version de l'histoire m'a fait du bien, comme un vent frais, libérateur qui confirmait ce que j'avais vécu et ressenti jusqu'ici. Cela n'a fait que me conforter dans mon renoncement à mon ancien métier.

La notion de compétence ainsi que l'évaluation sont très souvent abordées et analysées dans ce support. Ces diverses anecdotes ont, bien évidemment, fait écho à ce que j'ai vécu en entreprise mais aussi à l'école. Mes écrits relatifs à mon récit de vie relatent ces faits.

Je remarque de plus en plus de similitudes entre l'évaluation professionnelle, celle en institution scolaire et la notion de compétence. Mon premier texte témoin portera sur les pratiques éducatives, notamment scolaires. Comme écrit dans mon récit de vie, des thèmes sont fortement liés à mon histoire, à savoir l'éducation, l'emploi et ses conditions

---

<sup>5</sup> Film « *Les LIP, l'imagination au pouvoir* », de Christian Rouaud, 2007.



de travail. Les fiches de lecture et textes témoin sont donc l'occasion de questionner et préciser mon objet de recherche.