



# Le travail vivant

## Récits et analyses de praticiennes chercheuses

Cahier 2

Débrayage en cours...

## Cahier 2

Où sont pensées les stratégies managériales ? Comment ces stratégies se traduisent-elles dans l'éducation ou la formation, dès l'école maternelle et dans les métiers du social ?

Quels mécanismes nous contraignent à incorporer son idéologie et à aliéner nos désirs ?

Nous avons eu recours à des entretiens précieux et des lectures instructives pour mieux comprendre le caractère totalitaire du management. Nous parlons de quelques pratiques d'éducation populaire pour analyser, déjouer la violence et dévoiler les stratégies à l'œuvre.

Nous les partageons dans ce deuxième cahier.

# Sommaire

## Le travail vivant

### Récits et analyses de praticiennes chercheuses

#### I. La performance à l'école maternelle

Une témoignage de résistance contre l'évaluation

P.04

Entretien avec Françoise Ancquetil, institutrice et directrice d'école maternelle en région rennaise, fraîchement retraitée, et auteure d'une conférence gesticulée «L'école est finie !?»

- Compétence et culture du résultat dès la première scolarisation
- Contre la privatisation de l'école : l'école mutuelle - Les classes Multi-âges

#### II. « Profession manager »

Formater les cadres du social

P.18

Conversation avec A. en formation de cadre du travail social

#### III. La société de contrôle : qui protège les salarié.e.s ?

Vingt-quatre suicides au travail à France Télécom : que fait la police ?

P.27

Un écrit de Jacques Dechoz, inspecteur du travail et syndicaliste à SUD Travail

#### IV. À quand la certification de nos désirs ?

Normes et standardisation dans le logement

P.32

Extrait de la conférence gesticulée de Régine Mary sur les normes et la standardisation « Sainte-Iso protégez-nous »

#### V. Les colporteuses de résistances ?

Aperçu de nos pratiques d'éducation populaire autour de la conférence gesticulée « Exploiter mieux pour gagner plus ! »

P.38

##### A – De la conférence à la fabrication de résistances

1. La fabrication de notre conférence **P.39**
2. Les récoltes d'analyses et de résistances au gré de la présentation de la conférence **P.41**
3. Les prolongements : ateliers et formations de résistance au management **P.41**

##### B – Les ateliers « du ménagement à la riposte organisée »

1. Atelier de « désintoxication de la langue de bois managériale » **P.42**
2. Récit autobiographique au travail **P.45**

## I.

# La performance à l'école maternelle

## Un témoignage de résistance contre l'évaluation

Entretien avec Françoise Ancquetil, institutrice et directrice d'école maternelle en région rennaise, fraîchement retraitée, et auteure d'une conférence gesticulée « l'école est finie !? »



### Compétence et culture du résultat dès la première scolarisation

**LA TROUVAILLE :** Est-ce que tu peux me raconter comment c'est arrivé, ta rencontre avec cette notion de « compétences » ? Par quels faits, par quelles situations, tu as été confrontée à ce « quelque chose » qui te paraissait anormal, au regard de ce que tu défendais ?

**FRANÇOISE :** Le livret de compétences est arrivé en 1995 avec François Bayrou, ministre de l'éducation nationale, qui l'a fait rentrer dans les écoles maternelles et élémentaires (avant même la stratégie européenne de Lisbonne<sup>1</sup> des années 2000). On a eu l'impression que c'était pour tester les réactions des enseignant-e-s par rapport à ce nouvel outil, un peu comme une expérimentation. Ces dernier-e-s ne se sont pas approprié-e-s. L'outil, et il n'y a pas eu de pression institutionnelle pour la mise en place de ce livret de compétences. À l'époque, j'étais dans une posture d'adjointe, et je ne l'ai jamais mis en place. Après 2000, et la stratégie de Lisbonne, je sens un grand virage. Je sens que ce « Livret de Compétences » (le même que celui de 1995) va devoir être mis en place. Et cette fois-ci, je sens une forte obligation de s'approprier cet outil pour évaluer mes élèves dès 3 ans.

**LA TROUVAILLE :** Avant, il n'y avait pas ce type d'évaluation ?

1. L'objectif de cette stratégie fixé par le Conseil européen de Lisbonne est de faire de l'Union européenne, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde ».

L'élève est capable de :	TPS - PS	MS	GS
faire part de ses besoins physiologiques (se moucher, se désaltérer, aller aux toilettes...)			
faire part de ses besoins relatifs aux activités (matériel...)			
répondre aux sollicitations de l'adulte en se faisant comprendre - à préciser dans le carnet d'apprentissages : communication non-verbale, énoncé-mot, phrase simple correcte ...			
faire comprendre à l'adulte qu'il n'a pas compris - à préciser dans le carnet d'apprentissages			

**FRANÇOISE :** En maternelle, il n'y avait rien. Il y avait un peu d'autoévaluation : l'enfant qui dit « j'ai réussi » (en coloriant les petits bonhommes). Je ne le faisais pas systématiquement. C'était intéressant pour que les élèves comprennent pourquoi ils.elles n'avaient pas réussi, cela leur permettait d'avoir un peu de recul pour analyser leur travail. C'est de l'évaluation formative : je ne pratique que cela dans ma classe.

Après 2000, j'ai senti cette obligation. Je redeviens, à cette même époque, directrice d'école. C'est un passage qui est important par rapport à la résistance : il m'était plus aisé d'être dans la posture de résistance que quand j'étais adjointe. En tant que directrice, je peux créer la dynamique par rapport à l'analyse, le pourquoi, se poser les questions : le livret, qu'est ce qu'on en fait ? il sert à quoi ? C'est important d'être dans ce statut de directrice, parce que j'avais cette possibilité d'interpeller mes collègues sur cet outil imposé par l'institution.

La situation concrète, c'est que ce livret est arrivé dans l'école, et il a fallu mettre le nez dedans. Donc, on a fait un conseil de maîtresses. Il n'est pas forcément fait pour ça, mais c'était notre moyen politique de réfléchir à la manière dont on pouvait accepter ou refuser des outils (parce qu'il y en a eu d'autres, des outils imposés par l'institution). Et là, en l'occurrence, on a commencé à essayer de l'analyser, de voir le contenu des items proposés dans ce livret de compétences. La première chose qui nous a interpellées, c'est la quantité de compétences à évaluer sur 3 ans. En gros, c'est 365 compétences évaluées sur 3 ans (donc un peu plus de 150 par an, multiplié par le nombre d'élèves) ! Ensuite, nous avons pris conscience que cette lourde machine allait nous donner beaucoup

de travail supplémentaire, en plus de notre pédagogie, de ce qu'on faisait déjà en classe, de nos projets chouettes avec nos gamin-e-s. Le livret s'ajoutait à l'existant. Il faut du temps pour faire des croix, c'est du boulot ! On s'est posé la question : « est-ce qu'on va encore avoir le temps de faire de la pédagogie ? ». Parce que la compétence, c'est quelque chose qui est très ciblé, c'est une attitude, un comportement, une compétence disciplinaire, dans quelque discipline que ce soit. Par exemple : « L'enfant doit être capable de faire part de ses besoins physiologiques ». En gros, ça veut dire qu'il sait dire : « maîtresse j'ai envie de me moucher », « de faire pipi », « de me désaltérer ».

*[Elle me le montre.]*

C'est un pavé. Celui-là de l'Oise, il commence dès 2 ans et demi. Ce livret de compétences fait 42 pages, avec 6 domaines à évaluer. Le titre en haut de chaque tableau, c'est toujours « l'élève est capable de ». Avec mes collègues, on s'est dit : « bon, même si on prend une compétence, celle-là, on a 30 élèves, comment on va gérer ça ? ». En plus, il faut suivre l'enfant dans cette acquisition. Parce que ça suppose qu'avant de remplir le livret, il y ait des petites fiches pour noter « il sait qu'il veut faire pipi », et du coup ces fiches intermédiaires vont permettre de pouvoir remplir le livret. Si tu ne les as pas, tu es incapable de te souvenir, quand, où l'enfant t'a dit « j'ai envie de faire pipi ». Sans un type d'outils comme des fiches, tu ne retrouves pas les éléments pour chaque élève. Ou alors, il faut que tu les réunisses par petits groupes : tu les mets dans une situation où ils-elles sont amené-e-s à devoir exprimer ce besoin physiologique pour pouvoir mettre des croix ou pas, en même temps, pour un petit groupe.

On s'est dit « ou on devient débile, ou on va passer notre temps à remplir ce genre de connerie ». Ça s'est pas fait en une réunion. On a eu des débats animés, parce qu'on n'était pas toutes convaincues de la non utilité de cet outil. Il a fallu argumenter pour montrer que c'était de la foutaise. Montrer que cet outil ne servirait à rien – enfin, sauf à servir autre chose, qu'on n'avait pas encore compris à ce moment-là. Et puis dans le débat, a émergé la posture des autres écoles et des collègues. Parce que c'est toujours aussi la question que l'on se pose : « qu'est ce que font les autres ? ». Évidemment, il faut aussi l'intégrer. Et il y a aussi les parents, parce qu'ils sont assez demandeurs de ce genre de chose, c'est une manière aussi pour eux de dire : « mon enfant il a acquis ça ou ne l'a pas acquis, qu'est-ce qu'on peut faire ? ». C'est une forme de repère sur l'évolution de leur gamin-e. On est pris un peu là-dedans, les parents d'un côté, les autres collègues, l'institution, les écoles et nous, en tant que pédagogues, qu'est-ce qu'on fait avec ça. À un moment donné, on a pris la décision de ne pas mettre en place ce livret de compétences.

Alors, il a fallu expliquer, évidemment. D'abord, expliquer à nos parents d'élèves – parce qu'il est important d'informer les parents pourquoi on fait ci ou ça. On leur a expliqué, on ne leur a pas dit qu'on était contre une évaluation des élèves, mais qu'on était contre ce livret imposé par l'institution, qui ne correspondait pas du tout aux formes d'évaluation qu'on voulait utiliser. En même temps, on a pris des exemples. Je donne souvent celui de l'écriture cursive : « l'enfant doit savoir écrire une phrase en lettres attachées ». Je demandais aux parents : « est-ce que pour évaluer cette compétence, j'ai besoin

d'évaluer en amont d'autres compétences telles que " mon élève est capable de tenir son crayon correctement " ? ».

Là, on voit bien ce que c'est du formatage : tu es supposée expliquer à l'enfant comment il doit tenir le crayon correctement, comme s'il n'y avait qu'une seule bonne façon pour écrire.

Ou une autre compétence « L'élève est capable de respecter le sens d'écriture d'une lettre ». Là, c'est pareil (elle écrit un « a »). Moi, j'en ai rien à foutre de savoir dans quel sens la lettre est écrite, ce n'est pas ça qui a de la valeur !

**LA TROUVAILLE :** Là, ce qu'on te demande c'est que tu sois derrière chaque élève à contrôler ses gestes minutieusement ?

**FRANÇOISE :** Oui, et que je surveille la manière dont les élèves dessinent leur « a » ! La 3<sup>e</sup> compétence que je devrais évaluer avant d'évaluer la finale, c'est « l'élève est capable de respecter le sens d'écriture gauche-droite ». C'est quand même assez évident, mais il faut vérifier quand même ! Et la dernière c'est « l'élève est capable d'écrire entre deux lignes ». Et quand j'ai évalué tout ça, je peux dire : « oui, mon élève " est capable d'écrire une phrase en lettre attachée " ». Mais je n'ai pas besoin de tout ça ! Je propose un petit modèle d'écriture, et l'objectif, c'est que n'importe quel adulte puisse lire sa phrase. Bien sûr, si elle est lue, c'est que l'enfant sait écrire. Je n'ai donc pas besoin d'évaluer toutes les compétences précédentes. Puisqu'il le fait, pourquoi l'évaluer et le noter dans un livret de compétences ? Tu te demandes à quoi ça sert... L'évaluation, elle se fait : si l'enfant écrit sa phrase, c'est qu'il a tout ce qu'il devait acquérir grâce aux situations d'apprentissage que j'ai mises en place. Nous, on n'a pas besoin de ce livret de compétences. C'est ce que j'explique

aux parents. D'autant qu'on a les cahiers d'activité que les parents récupèrent régulièrement. Ils peuvent donc voir que leurs enfants écrivent très bien en lettres attachées.

Avec l'institution, là, ça a été différent. L'inspecteur départemental (le supérieur hiérarchique juste avant l'inspecteur d'académie, qui est le grand chef) est venu plusieurs fois nous demander : « bon alors le livret de compétences ? ». Ça a duré une année. On lui disait : « non, on ne le met pas en place ». Puis, à un moment tu te dis : « c'est bien de résister, sauf que résister pour résister, ce n'est pas totalement émancipateur ». Donc, c'est là que nous nous sommes dit : « résister c'est peut être aussi créer ». Résister pour résister on est dans l'opposition, on est contre, c'est une phase nécessaire. On a une pression hiérarchique qui n'arrête pas, et c'est pas vivable une éternité. Ça t'amène à réfléchir : peut-être qu'on peut créer un outil qui nous conviendrait, et peut-être qu'il conviendra aussi à l'institution, pour ne plus l'avoir sur le dos sans arrêt. On sentait, par cette pression, qu'il fallait mettre en place un outil. On s'est dit que plutôt que de prendre un outil imposé, on allait essayer d'en créer un qui nous convenait, qui convenait aux élèves et aux parents. On a réfléchi, ça a été un long travail. On a créé un outil qui intégrait les « compétences », terme que j'utilise. Parce que la notion de « compétence » ne me dérange pas si elle recouvre le sens commun. C'est l'usage de la notion de compétence imposé politiquement et économiquement qui me gêne... Si tu sens que ce n'est pas pour formater ton élève au monde du travail, ou répondre à une demande du système capitaliste, elle peut être utilisée. Permettre à des élèves d'acquérir des compétences est tout à fait justifié,

comme aider un ou une élève à mieux s'exprimer devant un groupe. Je mets en place des situations d'apprentissage pour que mon élève arrive à mieux parler dans un groupe. Je vise effectivement une compétence, mais l'objectif c'est de les faire progresser. Ce n'est pas un objectif d'uniformisation comme pour la compétence « je suis capable de tenir mon crayon correctement ».

**LA TROUVAILLE :** Du coup, c'est subtil de distinguer les différents types de compétences, les bonnes des mauvaises ?

**FRANÇOISE :** On n'a pas pris conscience tout de suite de ça. C'est en créant cet outil qu'on s'est posé la question de « à quoi ça sert ? ». Par exemple, la compétence « l'élève est capable d'exprimer ses émotions (plaisir, peur, joie) par le langage et/ou par des comportements pondérés (ne montre pas de colères excessives répétées, et de bouderie systématique prolongée) », on l'a analysée. Parce que tu vois, moi et mes collègues, nous avons été choquées. Si on commence à évaluer le comportement de nos élèves, là, on atteint une autre dimension ! Surtout qu'à l'époque, il y avait eu, en 2005, l'expertise de l'INSERM (Institut National de la Santé et de la Recherche Médicale) qui avait fait un tollé, en préconisant le repérage précoce des troubles du comportement chez l'enfant, dès 2-3 ans, et qui pointait du doigt la responsabilité des parents. En parallèle, quelques mois plus tard, arrive l'avant-projet de loi sur la prévention de la délinquance dès 3 ans, sous Sarkozy.

En tant qu'enseignante, je devrais repérer les troubles de conduite tels que :

- la froideur affective
- la tendance à la manipulation
- l'indocilité
- l'agressivité
- l'impulsivité

On s'est dit, si on commence à évaluer ça, on va finir par mettre « toi, tu bouges beaucoup, ce qui pourrait amener l'élève à être repéré comme un délinquant en puissance » ! C'est pas un truc qui a émergé tout de suite. On a pris conscience de tout ça parce qu'on était en résistance, et qu'il fallait que l'on argumente sur le fait qu'on résiste.

Et donc, on a décidé de créer un autre outil, qu'on a appelé *le livret de progrès*, qui n'est pas du tout le même outil, puisqu'on part du principe que les élèves progressent, tous, et tout le temps. On a calmé la pression hiérarchique. « Écoutez Monsieur l'Inspecteur, on a décidé de ne pas mettre en place le livret de compétences institutionnel, mais de créer notre propre outil ». Et lui a dit : « très bien ». Puis, on lui a dit qu'il fallait nous laisser une bonne année pour qu'on fasse ce travail dans de bonnes conditions. Ça a calmé le jeu tout de suite, et nous sommes rentrées dans la phase de création. On s'est inspirées de sites. On ne voulait pas le livret scolaire, qui ressemblait beaucoup au livret de compétences. En triffouillant, on a trouvé une banque d'images, comme des petites cartes.

Ça a été un travail dingue, on en sélectionnait, je les copiais, je les scannais, puis on les mettait en forme pour notre livret. Ça a été un gros travail. Mais quand il a été fini, tout le monde se l'est approprié. Il était ludique agréable, imagé, simple à comprendre. Quand les enfants voient les images, ils savent de quoi il s'agit, ça leur parle. Même les parents se le sont appropriés aisément, à la différence du livret de compétences, sensé être compris par les parents. Quand les parents recevaient le livret personnel de compétences de leur enfant avec des phrases du

type : « comparer les écrits fonctionnels rencontrés quotidiennement : passage d'une reconnaissance logographique à la prise de repères graphologiques et orthographiques », ils devaient bien se demander ce que j'avais évalué et comment ! Alors, évidemment, quand c'est écrit, dans notre cahier de progrès « je range après avoir joué et travaillé », c'est pas trop compliqué. Les enfants, comme les parents, comprennent sans difficultés la compétence évaluée.

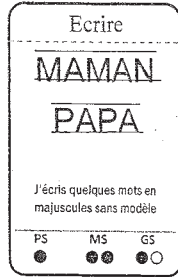
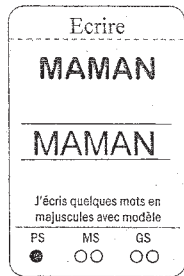
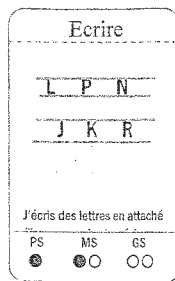
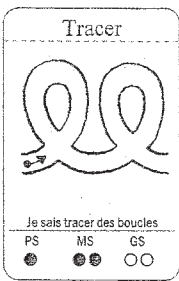
Dans notre livret, nous avons fait le choix de n'intégrer aucune compétence qui pourrait évaluer le comportement de nos élèves. On n'a pas écrit : « est capable de se contrôler ». À aucun moment dans notre livret, nous avons sélectionné des compétences qui risquaient d'enfermer les élèves dans un comportement alors qu'ils.elles sont jeunes (un comportement qui serait acquis pour la vie). C'est du fichage en fait ! Si on dit : « celui ou celle-là est turbulent-e », évidemment, il ou elle sera turbulent-e ! Et le risque, c'est de garder cette étiquette à vie !

*Cet enfermement dans un destin imposé par le regard des autres est intolérable, il est une atteinte à ce qu'il y a de plus précieux dans l'aventure humaine : la possibilité de devenir autre.<sup>2</sup>*

**LA TROUVAILLE :** Pour moi, il y a au moins deux choses : il y a ce que tu viens de dire sur la détermination, l'étiquette à vie, mais il y a aussi un dressage des corps (des émotions, des passions) derrière ces compétences qui touchent aux comportements. C'est insidieux, effrayant comme dispositif, quand on y songe. Ça fait froid dans le dos.

2. **Albert Jacquard** (extrait de *Mon utopie*, Stock, 2006) cité dans « Livret personnel de compétences », le numéro spécial de SUD Éducation Créteil, supplément N°5, août 2011.





**FRANÇOISE :** Oui, tu te dis que ça vise le corps dans sa globalité, le physique et l'émotionnel. Tout petit, on conditionne l'élève dans un comportement émotionnel par rapport à une situation. Je pense que c'est vraiment un formatage au monde du travail. Quand tu seras salarié.e, employé.e, t'es conditionné.e à fermer ta gueule, quoi. Comme on t'a tellement conditionné petit.e, je pense que tu n'auras plus cette capacité de résistance, de lutte, d'opposition, d'affronter un patron, parce qu'on t'a jamais permis de t'exprimer petit.e, de faire part de tes émotions. On te conditionne pour exprimer tes émotions dans une certaine norme sociale, mais surtout dans la norme du monde du travail (celle des patrons bien sûr), dans laquelle il ne va plus falloir que tu t'opposes. Parce que, quand tu n'es pas d'accord, tu vas être dans une émotion, nécessairement. Alors que là, en gros, si tu n'es pas d'accord, tu as vu : « il faut adapter ton comportement à ton interlocuteur », il faut être sur le contrôle, dès tout-e petit.e, de tes émotions. C'est dingue ! Dans le livret de compétences, c'est la microcompétence « modifier et adapter son propos en fonction des réactions de son interlocuteur ».

Ça me fait penser aux situations où on entend des parents dire à un garçon : « non, t'es un garçon, tu ne pleures pas ». C'est une forme d'assignation.

C'est un dressage très très tôt. C'est un formatage dont l'objectif principal est l'uniformisation des enfants, ils doivent tous être à peu près pareils, dès lors qu'ils doivent avoir la même posture. En fait, c'est ça l'objectif de la compétence, c'est uniformiser.

**LA TROUVAILLE :** Ça c'est le troisième truc, l'objectif d'uniformisation. Mais dans quel intérêt ?

**FRANÇOISE :** C'est une bonne question ! Je pense que l'objectif de cette école-là, la nouvelle école capitaliste, est de vouloir, à travers ces compétences, sortir une petite élite dirigeante... Les autres seront des salarié.e.s qui devront exécuter des ordres. Donc, pour exécuter des ordres, il ne faut pas penser, ne pas réfléchir, il ne faut pas analyser des situations qui pourraient te permettre de t'opposer. Tu es un.e exécutant.e. La compétence c'est ça, en fait, elle forme, formate, c'est-à-dire qu'elle amène le, la salarié.e à acquérir le minimum de compétences qui lui permettront d'exécuter des ordres.

**LA TROUVAILLE :** Je trouve ce passage de Guy Dreux éclairant : « dans les années 1990, une autre acception du terme [de compétence, nldr] a été développée par les institutions patronales qui critiquaient les conventions collectives imposant un niveau de salaire associé au niveau de diplôme. Pour le patronat, le salaire vient récompenser, certes, une qualification certifiée par un diplôme mais, aussi, un comportement, un savoir-faire ou savoir-être, bref des "compétences" qui ne sont pas repérables par les diplômes. Il a donc fait pression pour que les

diplômes reflètent plus directement les compétences attendues sur le marché du travail. C'est dans ce sens que l'on a demandé aux programmes scolaires d'explicitier les compétences mises en œuvre pour chaque enseignement<sup>3</sup>.

**FRANÇOISE :** Toute façon, les items de ce livret sont complètement importés du monde de l'entreprise. Ce qui me gêne beaucoup dans la compétence, c'est cette notion d'«évaluation continue». Ce qui me pose problème, c'est que la notion de compétence imposée là, ne permet pas d'amener l'élève à progresser pour réinvestir ses savoirs dans la vie réelle, dans des situations les plus variées. Là, c'est une évaluation individuelle. En tant que pédagogue, j'insiste sur le fait que les élèves n'ont évidemment pas le même rythme de progression. Ce parcours scolaire individualisé, ça va accroître la compétition entre les élèves. Par exemple, ils vont voir qu'il y a un ou une qui a des croix partout, et ils vont se comparer.

**LA TROUVAILLE :** Ça, vous le faites aussi avec le livret de progrès, non ?

**FRANÇOISE :** Dans le livret de progrès, on va considérer que l'enfant progresse sur 3 ans, par exemple : «je reconnais mon prénom en lettres majuscules», supposons que c'est une compétence de moyenne section. Si l'enfant n'a pas atteint complètement cette compétence

3. **Guy Dreux**, co-auteur de *La nouvelle école capitaliste* (La Découverte, 2011) cité dans Utopik 3, «Pour une école émancipatrice. Pédagogies nouvelles, écoles alternatives, éducation populaire », mars 2014, p. 8 et 9.

Voir aussi l'entretien : [www.utopik.com/article/ecole-au-service-du-capitalisme-guy-dreux](http://www.utopik.com/article/ecole-au-service-du-capitalisme-guy-dreux)

«Dans les années 60/70, Bourdieu avait montré que l'école reproduisait déjà les inégalités sociales. Mais il parlait alors des résultats ou destinées scolaires des élèves, et l'école, selon lui, cherchait encore à dispenser un savoir universel et surtout autonome. Ce qui est nouveau, ce n'est donc pas qu'elle soit reproductrice des inégalités sociales, comme le montre bien le rapport PISA (...) mais que, comme d'autres grandes institutions publiques, elle soit sommée de devenir rentable, de se soumettre aux exigences de compétitivité et de rentabilité.»

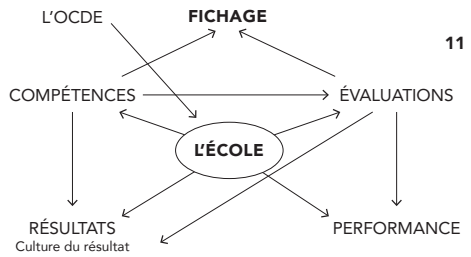
en moyenne section, on part du principe que ce n'est pas grave. Si tu ne l'as pas fait en fin de moyenne section, tu le feras en début de grande section. C'est un fondement pédagogique. Tu t'en fous de savoir en combien de temps se fait la progression. Il n'y a pas cette espèce de couperet, à un moment donné sur l'évolution, par exemple à 4 ans : voilà tous les items qui doivent être acquis. Le principal, c'est de progresser, même si ce ne sont pas les mêmes acquisitions pour tout le monde : ça veut dire qu'il faut valoriser le fait que les enfants progressent. Ce n'est pas les mettre en concurrence les un-e-s par rapport aux autres. Alors que le livret de compétences provoque cette mise en concurrence. En gros, si l'élève n'a que quelques croix, il n'a rien à faire dans la section supérieure. Moi, j'ai très vite intégré cette notion de progression sur 2 ou 3 ans. Quand tu intègres cette notion, cela veut dire que pendant la grande section, l'élève est sensibilisé-e à la lecture par des jeux de rimes, d'écoute de sons et autres jeux oraux. Au CP, l'élève aborde l'apprentissage de la lecture, qu'il perfectionne en CE1. Quand je dis que cette notion de cycle n'a pas été intégrée par des collègues, c'est parce que certain-e-s collègues en CP exigent que l'élève sache lire en décembre. On a eu des élèves qui étaient présent-e-s comme redoublant.e.s dès décembre en CP, alors qu'il leur restait encore 2 ans pour apprendre à lire. Les collègues n'ont pas saisi cette opportunité des cycles, et sans doute que le livret de compétences a empêché d'intégrer cette évolution sur plusieurs années, en imposant une évaluation d'items à la fin de chaque classe.

**LA TROUVAILLE :** Est-ce que ce couperet, ça a un lien avec la culture du résultat ?

**FRANÇOISE :** Oui. Ce sont les compétences

et les évaluations qui vont permettre d'introduire les notions de culture du résultat et de performance. En 2000, le programme PISA<sup>4</sup> présente un ensemble d'études menées par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Économique). Toutes ces nouvelles notions sont arrivées en même temps, introduites par l'OCDE via cette vaste évaluation internationale, qui vise à mesurer et comparer les performances des différents systèmes éducatifs des pays membres ou non, en évaluant les compétences acquises par les élèves en fin d'obligation scolaire (soit 15 ans), dans 3 domaines principaux : la lecture, les maths et les sciences.

On l'a échappé belle pour l'instant en maternelle, parce qu'il y a eu plusieurs livrets d'évaluation imprimés – et sortis, pour les écoles – c'était l'évaluation nationale des grandes sections, et heureusement, ça a capoté. Par contre, les évaluations en élémentaire sont tombées en 2000, avec l'utilisation d'un code binaire, un procédé injuste et cruel pour les élèves... Pour expliquer : si tu as une résolution de problème à effectuer, c'est le résultat à la fin du problème qui compte, donc, tu as 0 ou 1. Si ton résultat est mauvais, tu as 0. C'est vraiment la culture du résultat qu'on vise. L'élève peut avoir parfaitement mené son raisonnement de résolution de problèmes et, à cause d'une étourderie ou une déconcentration, il écrit le mauvais résultat, il a 0 et est donc considéré comme nul. Et là, je trouve que ça illustre vraiment tout ce système de formatage, d'évaluation des élèves qui ne sert pas à l'élève pour progresser mais pour savoir si le système éducatif français est performant ou pas. La réflexion, la démarche intellectuelle de l'élève pour résoudre le problème



ne sont plus prises en compte et sont dévalorisées. Seul objectif : le résultat. Ce procédé illustre très fortement cette volonté de sortir de l'école une petite élite dirigeante. C'est ce qu'on appelle l'évaluation sommative, appelée aussi évaluation certificative, c'est l'évaluation « contrôle ». C'est une évaluation dont la fonction est de certifier que les apprenant.e.s maîtrisent les objectifs définis par le système, et qui débouche sur une décision d'acceptation ou de refus dans un niveau supérieur ou sur une décision de classement. L'objectif de cette évaluation, c'est que l'école puisse sélectionner les élèves qui sont réputé.e.s capables : trier, faire émerger une élite dirigeante et dominante et renforcer le constat d'échec des autres élèves par la culture du résultat. Cette évaluation est imposée par des instances extérieures à l'école. À l'opposé de cette orientation, je défends et pratique l'évaluation formative, qui elle, est créée par les enseignant.e-s en fonction des situations d'apprentissages mises en place par périodes dans nos classes. L'évaluation sommative a une fonction administrative alors que l'évaluation formative a une fonction pédagogique.

**LA TROUVAILLE :** Ces évaluations nationales servent ensuite les classements entre établissements ?

**FRANÇOISE :** Oui, comme elles sont rentrées sur internet par un logiciel (avant c'était JADE), on a toutes les informations de tous les établissements. Cela sert à dire que les évaluations CM2 de l'école X de tel endroit ne sont pas très bonnes, et

4. Program for International Student Assessment en anglais, qui se traduit en français par « Programme international pour les acquis des élèves ».

que l'école Y a eu de très bons résultats. Ça met les écoles en concurrence. Au niveau des écoles élémentaires, ça ne s'est pas trop développé, mais au niveau des collèges, oui. Il y a des classements, un palmarès. Évidemment, ça engendre une évaluation de l'équipe enseignante, en même temps.

**LA TROUVAILLE :** Pour autant les élèves ne sont pas supposés choisir leur école ?

**FRANÇOISE :** Si ! Les parents peuvent toujours choisir leur collège, s'ils décident de mettre leur enfant dans un établissement privé catholique. C'est plus difficile s'ils ne souhaitent pas le mettre dans le collège public du secteur de l'école élémentaire dont leur enfant sort. Les dérogations sont difficiles à obtenir. Par contre, pour les lycées depuis 2007, avec l'assouplissement de la carte scolaire pour le passage du collègue au Lycée, il est plus facile d'obtenir une dérogation. Cela leur permet de choisir le meilleur établissement pour leur chérubin, vu qu'ils ont les classements, les résultats des établissements.

**LA TROUVAILLE :** On nous a raconté la même chose pour les hôpitaux...

**FRANÇOISE :** Oui, bien sûr, c'est pour tous les services publics. On en arrive au même système d'évaluation par le résultat des établissements médicaux, des écoles.

La définition du Larousse du terme « compétences », c'est « l'ensemble des dispositions, capacités, aptitudes spécifiques, qui permettent à tout sujet parlant une langue, de la maîtriser, et qu'il met en œuvre à l'occasion de ses actes de parole effectif dans des situations concrètes (ce qui constitue la performance). « Et le Ministère de l'éducation nationale rajoute : une compétence est un ensemble

de connaissances, de capacités, mais (c'est là qu'est introduite une autre dimension !) aussi d'attitudes et de comportements des enfants ».

**LA TROUVAILLE :** Par rapport à l'individualisation, est-ce que tu veux développer un peu, parce que ce n'est pas si évident à analyser ?

### Le point sur les compétences :

Dans un monde du travail en constante évolution, où l'emploi est de plus en plus défini comme la mobilisation de compétences, et non plus comme l'occupation d'un poste de travail, où l'emploi à vie dans la même branche ou entreprise n'est plus assuré, a émergé la notion d'individu porteur de ses « compétences » qu'il doit faire valoir pour accéder à un poste de travail ou être plus compétitif. Devenu responsable de son employabilité, le salarié doit valoriser « ses compétences » qu'il peut éventuellement élargir dans le cadre de sa formation tout au long de la vie. Pour le MEDEF, dès 1998, « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte précis. Elle se constate lors de la mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer... de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer. Les compétences ne sont donc plus ce qui était mesuré par la qualification acquise. Elles sont devenues instables et évolutives, un attribut personnel justifiant les différences entre les salariés, un outil de management<sup>5</sup> ».

5. Extrait de la Revue Pour, N°152, p. 14.

**FRANÇOISE :** Mon explication en tant que pédagogue, sur l'individualisation, c'est que l'évaluation de la compétence crée une ambiance de classe, basée sur la compétition, et non plus sur ces notions de coopération, de tutorat, d'accompagnement de l'autre. C'est assez insidieux, les collègues ne s'en rendent peut-être pas compte puisqu'une majorité ne remet pas en cause cette nouvelle école. Cette orientation basée sur la compétence individualisée amène l'élève à penser que, pour réussir, il-elle doit être meilleur-e que l'autre. Il n'y a plus d'entraide, et donc davantage d'individualisme, d'où notre volonté de mettre en place des classes multi-âges.

### Contre la privatisation de l'école : l'école mutuelle - Les classes Multi-âges

**LA TROUVAILLE :** Et donc, votre « résistance-création » à vous, contre l'école capitaliste, ça a été de vous lancer dans l'expérience des classes multi-âges ?

**FRANÇOISE :** On a appelé ça, à d'autres périodes de l'histoire, « l'école mutuelle » – je reprends ici la formule d'Anne Querrien, qui en parle dans un entretien<sup>6</sup>. La volonté de mettre en place nos classes multi-âges c'était, pour nous, agir pour s'opposer à cette école de la compétition. Il y a maintenant 8 ans que cette organisation pédagogique fonctionne.

Les classes multi-âges sont des classes qui réunissent des élèves de 2 ans et demi à 6 ans, c'est-à-dire des tous petits, des petits, des moyens et des grands. Ça a commencé vers 2005-2006, à partir de nos analyses sur le livret

de compétences, et des inégalités de traitement entre les collègues, notamment concernant les effectifs par classe. Je me souviens d'une année où, d'un côté il y avait une classe avec 32 élèves en grande section, et une autre classe de moyens à 26 élèves. Il y avait un déséquilibre : sympa pour celle qui en a 26 mais pour celle qui en a 32 ! C'est quelque chose dont on avait pris conscience. On s'était déjà aperçues qu'on pouvait faire des cours doubles : on prenait des petits, et on les mettait avec des moyens ou avec des grands. Mais cela ne nous suffisait pas pour régler les problèmes de répartition des élèves. Notre inspecteur départemental était convaincu que ces classes multi-âges étaient une chance pour tou-te-s les élèves. Il était déjà sur cette dynamique-là, quand il avait demandé de développer dans les écoles maternelles de sa circonscription, des classes de tous petits, petits et moyens. Il ne mélangeait que trois niveaux. Nous ça ne nous satisfaisait pas, parce les tous petits, petits et moyens d'accord, mais les classes de grands à 35, on en fait quoi ? Donc on a réfléchi, et nous n'avons pas mis en place sa proposition. En général, on ne mettait pas en place ce qui nous était demandé par l'institution, sans avoir réfléchi à ce qui pouvait arriver. Après réflexion, on s'est demandé pourquoi on ne mettrait pas des grands. Nous avons décidé d'aller plus loin dans cette organisation, et d'intégrer les grands dans ces classes pour avoir de vraies classes multi-âges, et pour avoir un traitement égalitaire entre enseignant-e-s : même classe, même effectif.

Ça n'a pas été simple à mettre en place. Les parents n'étaient pas partants. Nous avons fait de nombreuses réunions avec les parents d'élèves pour les informer de notre désir, mais ce n'était pas gagné.

6. Réalisé par N'Autre école, le 21 mars 2010.

Et pour aller plus loin, la lecture d'Anne Querrien.

*L'école mutuelle : une pédagogie trop efficace ?*  
Les empêcheurs de tourner en rond / Le Seuil. 2005.

Ça a été chaud. C'était assez révolutionnaire cette nouvelle organisation pédagogique. L'école de Saint-Gilles fonctionnait depuis 20 ans et plus, avec une organisation pédagogique classique, à savoir des niveaux d'âge de classe. Il a donc fallu organiser de nombreuses réunions avec les parents d'élèves pour les informer, argumenter sur le pourquoi, sur les bienfaits de cette organisation pédagogique. Même effectif dans chaque classe. Dans chaque niveau d'âge on avait de petits effectifs (on avait à peu près 8 moyens, 8 petits, 8 grands et 3 tous petits...). Cette organisation là permettait, l'après midi, de n'avoir que des moyens et des grands, puisque les petits dormaient, et donc, on se retrouvait dans des conditions d'enseignement idéales, à savoir 15 à 18 élèves maximum. C'était les arguments officiels : on n'a pas abordé nos arguments sur la coopération (l'anti-compétition). Ça a été chaud, parce que les parents de grande section se sont opposés à cette réorganisation pédagogique. Ils étaient persuadés qu'on allait abandonner leurs enfants de grande section, et passer beaucoup de temps avec les petits. Et même si on argumentait sur les après-midi qui nous rendaient très disponibles puisque les petits dormaient, ça ne passait pas. Il y avait un blocage, une très forte opposition. On a fini par organiser une dernière réunion avec les parents et notre inspecteur départemental. Puisqu'il défendait l'idée des classes multi-âges, on savait que, pour une fois, il allait nous soutenir dans notre démarche. Pour une fois qu'il était de notre côté, il fallait s'en servir et en profiter, car il représentait l'institution, et devant les parents cela peut avoir un certain poids. À cette réunion, il a bien senti qu'il y avait une résistance des parents, il a pris position, et a dit « cette équipe fonctionne depuis un moment dans cette école, est-ce qu'une

seule fois celle-ci a pris des décisions qui pouvaient mettre en danger vos enfants ? Est-ce que vous faites confiance à cette équipe ? ». Les parents ont dit : « oui, nous leur faisons confiance, nous n'avons jamais eu de soucis ». Il a conclu : « alors, laissez-les faire ». On a pris la balle au bond, nous avons proposé 3 ans d'expérimentation avec cette organisation car nous pensons qu'il faut au moins pratiquer 3 ans, pour pouvoir faire un bilan intéressant sur des élèves qui sont rentrés en petite section, et qui vivront leur scolarité maternelle en classe multi-âges. Sentant la réticence des parents de grande section, le compromis a été de faire une année expérimentale, et en fin d'année, une réunion de bilan avec les parents, pour recueillir leurs ressentis, leurs retours et en fonction, voir si cette organisation permettait ou pas aux enfants de progresser comme ils l'avaient imaginé. De là, on déciderait si oui ou non on continue. Donc, c'était une année assez particulière, parce que les parents sont restés virulents un peu toute l'année, ils se réunissaient ou discutaient parfois devant l'école... ils étaient assez critiques du processus. À la fin de l'année, comme convenu, on a réuni tous les parents d'élèves pour faire cette réunion de bilan. Et là, c'était époustoufflant, les parents de grande section qui étaient les plus opposés et les plus virulents à ce changement, je les ai trouvés super chouettes parce qu'ils ont vraiment été honnêtes. Ils nous ont dit : « nous tenons à nous excuser, parce que nous avons été vraiment très réticents, mais finalement, nos gamins ont passé une année de rêve ». Ils disaient que leurs enfants ne sentaient pas la pression de l'apprentissage, parce que c'était un petit noyau du même âge, qu'il y avait beaucoup d'entraide, d'accompagnement, et que les relations étaient basées sur la coopération. Avec la responsabilisation

par le tutorat aussi, ils avaient constaté que leurs grands s'étaient responsabilisés par rapport à leurs petits, conscients de leur rôle à jouer, en tant qu'apprenants et transmetteurs de savoirs (« c'est moi qui lui ai appris à mettre son manteau », ils étaient fiers d'apprendre à d'autres). Ils savaient à peu près tous lire, j'allais beaucoup plus vite étant donné que j'avais moins d'élèves par niveau. Les parents disaient que leurs enfants avaient appris encore plus de choses, grâce aux petits effectifs qui permettaient une grande disponibilité des enseignants. Quand il y avait un-e enfant en difficulté, je m'en apercevais tout de suite, alors que dans une plus grande classe, tu ne vas pas forcément repérer immédiatement la difficulté. Ce repérage aisé permettait de mettre en place rapidement une pédagogie différenciée et de réfléchir aux situations d'apprentissage à mettre en place afin que je puisse permettre à mon élève de progresser. C'était plus aisé de la repérer et de ne pas laisser des enfants de côté grâce à ce petit collectif, de transformer cette difficulté afin qu'elle ne soit pas perçue comme un échec. Finalement, les parents ont fini par nous dire : surtout, ne revenez jamais à l'organisation précédente! Alors on est reparti sur 2 ans d'expérience, avec un bilan qui nous a permis à nous aussi de faire perdurer cette organisation. En tant que pédagogue, ce n'est pas si évident que ça de bousculer des pratiques professionnelles acquises depuis des décennies dans une organisation traditionnelle. Se retrouver avec ces différentes tranches d'âge supposait de trouver des pédagogies adaptées, de repenser l'organisation du temps, de l'espace, et aussi les activités. Parce que, quand j'animais un atelier de petits, il fallait que les deux autres groupes d'âge soient en autonomie.

Cela suppose donc de réfléchir énormément à ta pédagogie. Mettre des enfants en autonomie, ça implique d'avoir créé avec eux des outils d'apprentissage, des outils d'autoévaluation qui leur permettent d'être en autonomie. Je me souviens de la première année en tant qu'enseignante, ça a été super galère. Quand je préparais un travail sur une situation d'apprentissage par exemple en « maths numération », je préparais 3 ou 4 fiches différentes, et ça, multiplié pour chaque discipline. Ouah, quel boulot quand j'y pense! La première année, j'ai bossé comme une tarée, c'était un gros investissement, c'était dur dur ! En fait, nous n'avions, mon équipe et moi-même, pas compris une chose importante. Elle ne nous avait pas traversé l'esprit la première année –c'est sans doute lié au formatage de la formation pédagogique des enseignant-e-s. C'est-à-dire, en général, quand on est dans une organisation classique, on travaille chacun dans sa classe, et il n'y a pas de partage, ou très peu. On avait cette habitude de fonctionnement dans le quotidien, même si on faisait des projets communs, parce qu'on était une super équipe. Mais chacun travaillait de manière cloisonnée dans sa classe. Et donc la 2<sup>e</sup> année, on s'est dit « on ne peut pas continuer comme ça ». Parce que, mettre en place l'enseignement mutuel, ça interpelle évidemment sur sa pratique. On s'est dit « Nos petits bouts, ils s'entraident, ils mutualisent », et nous ? Là, on a pris conscience que la mutualisation de nos recherches pédagogiques était la clef de la transformation de notre pratique. Quand on a créé une fiche de travail sur un thème, par exemple sur les sciences, j'avais préparé une progression sur les aimants, en 7 ou 8 séances. J'avais fait un super truc, ça m'avait pris du temps. J'ai dit : « les filles si vous travaillez sur les aimants, pas la peine de passer du temps à préparer des fiches,

j'ai réalisé une progression, et je vous la passerai». Et on a commencé à tout partager... enfin, dans le domaine pédagogique ! Cette notion de partage est très importante, car elle nous a amenées à créer des outils collectifs (classeurs, cahiers, etc.) pour nous, enseignantes, et à créer nos propres ressources pédagogiques mutualisées... Et cette dynamique collective change complètement l'ambiance. Souvent dans une école, on entend : « c'est moi qui l'ai fait, c'est toujours moi qui donne, donc je garde pour moi ». Ce partage a définitivement soudé cette équipe, qui était déjà très unie, et quelque soient les situations, on était soudées. Mais tout cela ne peut se faire sans la construction collective, en amont. Et créer une équipe, ça prend beaucoup, beaucoup de temps. Dans cette expérience personnelle, j'ai aussi beaucoup grandi, en apprenant à prendre en compte les personnalités de chacune, qui sont bien évidemment différentes. En tant que directrice d'école, quelle posture prendre pour avancer ensemble avec la différence de chacune ? Ça n'est pas facile. J'ai mis 5 ans pour créer une vraie équipe. Jamais je ne me suis sentie toute seule, car je pouvais avoir confiance en toutes mes collègues dans la résistance, dans la lutte. Je savais qu'elles seraient là et qu'elles m'accompagneraient dans la réflexion, pour me dire « peut-être là, il faut réfléchir, revoir notre/ta posture, notre stratégie ». Elles m'aminaient aussi par leur regard, leurs réflexions, à changer de stratégie après discussion collective, à faire des choix : « peut-être que là, il faudrait qu'on lâche ça pour gagner ça », parce que moi, quand je suis en résistance, je suis dans une résistance totale, sans demi mesure, et je ne me pose pas toujours la question de comment je peux revenir sur ma résistance... Pour moi, c'est cela une équipe formée

d'êtres humains qui prennent en compte l'individuel, tout en étant dans un collectif, et ce n'est pas toujours facile, mais c'est super chouette quand on y arrive. Donc, la mutualisation a renforcé l'équipe et permis de travailler ensemble, d'être capable d'échanger tout, au niveau pédagogique, sans se poser de questions. Ça, aussi c'était super chouette ! Qu'est ce qu'on a joué avec les clefs USB, je te passe, tu me passes, on se passe... trop drôle ! Avec cette méthode de travail, on réussissait, avec toutes des sensibilités différentes au niveau disciplinaire – l'une préférerait les sciences ; l'autre la musique, une autre les arts visuels – à moins s'éparpiller, à préparer nos séances plus en profondeur, et bien sûr à se nourrir de la richesse de l'autre sur des domaines variés. Après, quand on a eu compris ça, je peux te dire, ça a été le bonheur dans nos classes ! C'était vraiment chouette.

Autre chose qui m'a aussi beaucoup marquée dans cette classe multi-âges, c'est la transmission des savoirs. Je trouvais assez magique de prendre conscience que tu n'es plus la seule, en tant qu'enseignante, à transmettre le savoir, et comment tu réussis à te retirer d'une situation ; la transmission des savoirs est faite par d'autres, en l'occurrence des élèves. Comme le dit Anne Querrien « l'essentiel de l'école mutuelle, c'est que les élèves les plus avancés deviennent les instituteurs des autres et ce, quel que soit leur âge ». Je me suis aperçue que les élèves ne pensent pas qu'ils et elles peuvent transmettre des savoirs. C'est dans des situations précises de tutorat grand/petit, comme les situations de rituel, que les enfants prennent conscience qu'ils peuvent apprendre aux autres. Les rituels sont très importants dans la construction de l'élève, avec les notions de temps (jours, dates, mois,



etc.) et d'espace. En général, il y avait toujours, le matin, un responsable pour apporter la petite collation, et ça pouvait être un grand, un moyen ou un petit. Le responsable qui apportait la collation devait mettre la date, la météo, les absents et les présents par exemple, et lorsque c'était un petit qui était responsable du goûter, il était accompagné par son grand. C'est dans cette situation que je me suis aperçue, qu'en fait, comment dire ça... c'est là que j'ai pu faire prendre conscience aux grands qu'ils connaissaient plein de choses, qu'ils avaient plein de savoirs et qu'ils pouvaient les transmettre aux petits. Mais eux n'étaient pas conscients de ça. Donc petit à petit, je me retirais et je disais au grand « mais toi, tu sais, tu peux lui dire, quel jour on est ? ». Des fois, il me répondait « je ne suis pas sûr, je peux me tromper », et je lui disais « mais non tu sais, tu peux lui dire ». Je devais le mettre en confiance et l'amener petit à petit à comprendre que lui aussi avait des connaissances qu'il pouvait transmettre à un pair. Il ne se passait des choses qu'entre eux deux. Moi, j'étais sur le banc avec les autres élèves. C'est hyper valorisant pour chaque élève, et ça permet de se détacher de cette transmission verticale, prédominante dans l'école, et d'aller vers une transmission horizontale des savoirs. Et ça, c'est super. C'est l'approche de la pédagogie Montessori<sup>7</sup>, par rapport au retrait de l'enseignant-e, par rapport au rôle des pair-e-s, dans les activités pédagogiques. J'ai trouvé ça magique. Eux par le langage qu'ils utilisent, ils provoquent des déclencheurs... Toi tu l'as dit de différentes manières, même appropriées, mais il ne se passe rien, et là, un élève va le dire à sa façon, et ça va débloquent des situations de compréhension. C'est fou !

Cet enseignement mutuel provoque une très forte stimulation entre eux, les petits sont tirés par le haut, et veulent faire comme les grands. Il n'y a plus de pleurs pendant 15 jours à la rentrée des classes, parce qu'ils sont pris tout de suite sous l'aile d'un grand, ils oublient tout de suite que leurs parents sont partis. Pour moi, cette découverte des classes multi-âges a été d'un enrichissement extraordinaire. Je ne pensais pas que dans mes 6 dernières années d'enseignement avant la retraite, j'allais découvrir une organisation aussi géniale. Comme quoi, on apprend toute sa vie !

Dans le département, une seule école maternelle nous a suivies sur la mise en place des classes multi-âges. C'est tout, c'est peu. Elles sont venues plusieurs fois dans nos classes, voir comment ça se passait, ça a dû vachement leur parler, ça ne les a pas découragées. Elles ont vu l'ambiance de la classe, et elles ont mis en place cette organisation à la rentrée suivante. Ce que je peux dire aussi, c'est que moi, je ne suis plus dans l'école, mais ça perdure après les 6 ans de fonctionnement. Ça continue, même avec une nouvelle directrice. Toute façon, elle aurait eu du mal à revenir en arrière, parce que les collègues étaient soudées. Je crois que quand on a connu ça au niveau pédagogique, on ne peut plus revenir sur une organisation classique. C'est trop valorisant pour tout le monde.

En conclusion je voudrais dire que l'école n'est pas une entreprise, et l'éducation n'est pas une marchandise. J'invite tous les enseignant-e-s à « désobéir pour l'école », comme j'ai décidé de le faire dans ma carrière, et à réfléchir sur cette expression « liberté pédagogique », qui a été inscrite dans le code de l'éducation par François Fillon en 2005, pour créer, car « RÉSISTER, C'EST CRÉER ».

7. Élaborée par **Maria Montessori**, féministe, docteure et pédagogue italienne du début du XX<sup>e</sup> siècle.

## II.

# Profession manager

### Formater les cadres du social

Conversation avec A.,  
une collègue venant d'Alsace,  
en cours de formation pour devenir cadre,  
responsable, dans des établissements  
de travail social et médico-social

#### **Pourquoi as-tu voulu faire cette formation ?**

Mon idée depuis 4 ans, c'est de créer un centre social avec des salarié.e.s ou un centre d'hébergement autogéré. Pour ça et bien il faut que j'apprenne la gestion et le droit du travail, donc j'ai commencé cette formation. J'avais la petite illusion que si j'arrivais à être embauchée comme directrice d'un centre social ou d'une maison de quartier, je saurais, avec mon expérience, comment faire pour passer en autogestion.

#### **Par qui est portée cette formation ?**

C'est un gros institut de formation qui a absorbé les plus petits. Ils font les formations d'assistantes sociales, d'éducatrices spécialisées, de service à domicile.

#### **Comment la formation est-elle organisée ?**

C'est une formation professionnelle. Elle dure deux ans, en alternance, entre des stages et des cours. Chaque période de stage dure un mois, qu'on fait dans au moins deux structures différentes. On dit « structure », on ne dit pas « association ».

C'est dur pour moi de parler aujourd'hui parce que je suis toujours un peu sur un mode schizophrénique... En cours, je dis « structure », et pour moi, je dis « asso ». Je ne dis pas « entreprise » ou « boîte » – ce qu'on entend dans la formation. Faut pas pousser quand même!

#### **Quels sont vos contenus de formation et les intervenant.e.s ?**

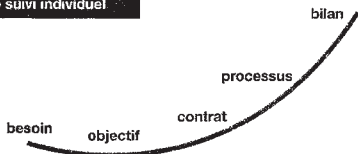
On a un module « gestion financière » et l'intervenant est Directeur Administratif et Financier (DAF) dans une grosse structure de travail social.

#### **C'est un peu le registre lexical de l'entreprise ça non, DAF ? C'est impressionnant les mots qui sont utilisés !**

Oui c'est dur. On a aussi un module « gestion des ressources humaines » avec un consultant ressources humaines.

#### **Ils viennent d'où ?**

Alors le DAF nous a dit que ça faisait 10 ans qu'il bossait là dedans et avant il était dans l'agroalimentaire. Le consultant, ça fait longtemps aussi qu'il bosse en tant que consultant en Ressources Humaines (RH) auprès des établissements sociaux et médico-sociaux, je ne sais pas ce qu'il a fait avant. Ces deux modules sont les plus importants. La troisième personne qu'on voit beaucoup, c'est un administrateur d'un centre d'hébergement qui vient aussi de l'agroalimentaire. Ce sont les trois personnes qu'on voit tout le temps. Le dernier intervient sur l'organisation et la stratégie, il n'a pas un intitulé clair. C'est lui qui nous explique comment il faut utiliser les méthodes que j'ai apprises moi en école d'ingénieur, mais appliquées aux humains dans le travail social : comment tu fais des processus d'entrée et de sortie, de la « plus-value sociale », « valeur ajoutée », etc.



## C'est tout le travail de rationalisation de l'organisation ?

C'est lui qui, dans les premiers cours, a fait plein de discours sur les certifications 9001, la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) et tutti quanti.

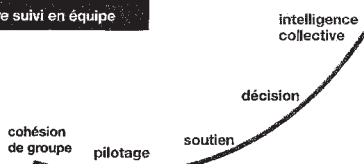
On a eu quelques autres personnes supers, dont une sur une journée, sur l'histoire du handicap. On a eu plusieurs fois le directeur d'un organisme de formation et un directeur d'association qui sont intervenus sur l'histoire des politiques sociales, les législations, le contexte législatif, et où en est, notamment la loi 2002-2. On a eu aussi quelques cours de droits d'une avocate sur le droit des usager.e.s et comment utiliser les outils de la loi 2002-2 pour te protéger en cas de problème (en tant que directeur par rapport aux familles ou si les gens ont des choses à redire sur ce qui est fait).

Il y a eu deux mini cours sur le droit du travail. Deux journées qui sont passées à une vitesse folle. On n'a rien compris, sur les relations avec les Instances Représentatives du Personnel, ni sur ce qu'est un contrat de travail. Et c'était toujours du point de vue de l'employeur.

## Est ce que vous avez des contenus sur le travail social en lui même ?

Aucun. La formation a été ouverte et sera clôturée par un directeur général d'une sorte d'énorme institution qui a je-ne-sais-combien de maisons de retraite, de foyers pour jeunes, de centres d'hébergement. C'est lui qu'on a eu le premier jour à la rentrée, c'est lui qui nous a dit : « voilà ce que va être le travail de directeur ».

Sur le travail social il y a juste eu le gars



de l'organisme de formation qui nous a expliqué l'histoire des métiers du travail social, en nous disant vite fait : « tel métier a été créé à tel moment, avant ça s'appelait comme ça, ça vient de là, les personnes faisaient ça ». Et c'est tout.

## C'est quoi le profil des autres stagiaires qui sont avec toi ?

On est une promo de trente stagiaires. Il y a en qui viennent du travail social, de la santé, de l'hôtellerie, de l'industrie pharmaceutique, surtout du commerce en fait. Certain.e.s veulent être directrices de résidences seniors. Ce sont des maisons de retraite privées sans soins, pour personnes dites « autonomes ».

La première semaine, au bout du deuxième jour, je me suis totalement effondrée. Je ne voulais pas continuer.

Le premier jour, on a eu la présentation, par le responsable de la formation, de comment on allait être évalué. Cette journée là a été très violente pour tout le monde.

## Tu peux m'expliquer comment ça s'est passé ?

En fait on nous a donné un gros livre, une sorte de recueil : notre « bible », qui explique tous les processus d'évaluation. Ça a été très violent parce qu'il y en avait énormément, et que le responsable de formation a une manière de communiquer très agressive. C'était pour nous faire un électrochoc, nous faire nous rendre compte qu'il allait falloir bosser.

On a des dossiers à faire, on en a un sur notre « parcours de formation ». La première chose qu'on a eu à faire, c'est

d'élaborer notre « tableau d'avancées » sur le référentiel de compétences. Il fallait qu'on s'en constitue un à partir du référentiel de compétences qu'ils nous ont donné, mais il fallait qu'on trouve nos propres indicateurs d'évaluation pour que notre progression puisse être visible tout au long de l'année. Dans ce classeur, à chaque période de stage, on doit réussir à montrer sur notre tableau et « de manière communicative », notre avancée sur la montée en compétences. On doit aussi faire une auto-évaluation et demander une évaluation du directeur de l'asso.

On doit constituer d'autres dossiers sur les « populations » et les « contextes d'intervention ». J'ai vécu les choses très violemment parce que je n'aime pas écrire n'importe quoi sur des choses que je ne connais pas. Là, pour « la population », il fallait, en deux mois, avoir analysé les besoins d'une population donnée... ce qui me paraissait impossible à faire.

Pour les « contextes », il faut faire toute l'évolution législative jusqu'ici, en lien avec une population. J'ai un rapport aux lois qui ne va pas de soi. Je ne fais pas confiance forcément. Là, il fallait expliquer l'esprit de la loi, en quoi c'était une avancée, et comment j'allais m'en servir pour développer un projet d'action sociale (dans une association où l'on est en stage). C'est le contenu du mémoire. C'était très compliqué pour moi de faire cette justification, pourquoi telle loi c'est bien, alors que je sentais que je n'allais pas du tout être d'accord.

L'auto-évaluation consiste en quelques pages qu'on doit faire à chaque stage. Avant chaque stage, on doit faire un tableau basé sur le référentiel de compétences : objectifs, moyens, indicateurs. En disant – avant même d'avoir été en stage – qu'est-ce qu'on va

apprendre pendant le mois où on sera en stage, comment va t-on apprendre ça et en trouvant des indicateurs qui vont permettre de valider ou pas ce que tu as appris de ce que tu as dit que tu allais apprendre.

### **Par exemple ?**

Tout est découpé en domaines de compétences. Il y a quatre domaines de compétences « gestion financière », « gestion administrative », « technique et logistique », et « animation / ressources humaines » (savoir conduire un projet d'établissement avec un service de qualité rendu aux usagers). Par exemple, « pour le service aux usagers », tu mets en titre « je vais apprendre à analyser les besoins de la population », en moyens, tu mets « pour ça je vais avoir un entretien avec le directeur, je vais rencontrer 3 personnes et demi pour leur demander comment ça se passe, c'est quoi leur besoin, je vais lire tel ouvrage » et l'indicateur, c'est toujours « je suis capable de... » ça peut être un truc très large : « je suis capable d'expliciter les besoins d'une population donnée d'une manière différente suivant les interlocuteurs ».

### **Dans ce référentiel de compétences, il y a des choses qui te semblent être du domaine subjectif ?**

Oui, notamment dans la gestion de conflits... Il y a un truc sur « l'adhésion » : savoir avoir l'adhésion des salariés pour mener un changement. Je trouve qu'on évalue exclusivement ce qui n'est pas mesurable.

Dans ma tête, le travail social s'adressait aux personnes dites « en difficulté », pas forcément classées dans des catégories « handicap », « personnes âgées », « enfance »... En fait, j'étais la seule à vouloir travailler avec des personnes dites « en difficulté ». J'avais l'impression

d'être une extraterrestre. Ces personnes, on n'en parlait jamais. On parlait surtout des personnes âgées.

**Qu'est-ce que tu espérais avoir dans le contenu de la formation au début ?**

J'avais envie d'avoir des choses liées au travail social et au social en général. J'attendais des choses sur l'histoire, le regard que la société a sur ces personnes-là, la relation qui se fait entre les associations d'action sociale et ces personnes. J'espérais des choses plus sur les personnes, qu'est ce que c'est que de ne pas avoir de logement, de travail, d'être une personne handicapée ?

**Ce serait quoi la formation qui aurait été chouette, idéale, qui t'aurait outillée vraiment ou au contraire ce qu'on ne veut pas ?**

**Moi, quand j'étais en formation pour être directrice dans l'animation, une intervenante est venue nous présenter la démarche qualité... et en fait, c'était comme si elle avait rencontré Dieu... Elle était en mode « conversion religieuse », tu vois ?**

Oui je vois bien, le mec qui est venu au début, je l'ai appelé le « prêtre »... le guide d'évaluation, j'ai appelé ça la « bible ».

**Il y a vraiment une sorte de foi que tu ne peux pas remettre en question, un truc qui est une vérité divine. C'est pour ça que je faisais la distinction entre des choses objectives et des choses subjectives. Quand on est dans une sorte de pensée religieuse où des choses sont non contestables, on n'est plus sur un travail scientifique, au sens large du terme, ou du travail social, du travail tout court – qui n'est pas quantifiable, mesurable. C'est une procédure qui s'appliquerait à tout.**

Oui, totalement.

Les trois premiers mois, ça m'a paralysée. Je n'y arrivais pas. Chaque jour, on rencontrait des intervenants, qui venaient nous faire un speech. Et en fait, quasiment chaque jour, je me prenais un milliard de chocs... Mais personne ne réagissait. Il y avait une réelle entente et complicité entre les intervenants, et les stagiaires qui étaient là et qui avaient l'air de trouver ça carrément cool... Le seul aspect où il y a eu des réactions, c'est par rapport à la charge de travail. Une fois seulement, devant l'agressivité d'un des intervenants, il y en a un d'entre nous qui l'a applaudit en disant : « franchement, hier chapeau, votre prestation... ». C'était ironique. Ça faisait du bien. Mais sinon pas de réaction. Il y a une adhésion, une admiration totale, par rapport à ce qui nous est dit, présenté comme étant la vérité. Du coup, j'avais l'impression d'être en terrain totalement miné et en incapacité totale de réagir, et que si j'osais poser une question, j'allais m'effondrer.

Depuis le début ce qui me fait vachement violence, c'est que tous les cours qu'on a sont clairement orientés vers la privatisation de l'action sociale. Tous, sans exception ! Avec une adhésion totale à ce truc. Il y a ce présupposé que l'État n'a pas de sous, qu'on allonge la durée des retraites, et qu'on n'a pas le choix, c'est démographique, « qu'on n'est pas dans le monde des bisounours »... Il faut rendre un service, donc on transforme l'action sociale en commerce. Enfin, il ne disent pas ça comme ça, mais en gros on est là pour faire du commerce, avec des méthodes d'ingénieurs pour gérer les équipes des salarié-e-s. C'était d'autant plus violent que je n'avais pas l'espace pour exprimer que je n'avais pas du tout envie d'y adhérer.

La deuxième semaine, on a eu le consultant ressources humaines, qui nous a fait une sorte de « show » : blagues misogynes,

blagues contre les salarié.e.s. Ça a été très dur : tout le monde rigolait. En fait, il a emmené tout le groupe en disant – et ce n'était que la deuxième semaine – « on est des chefs et les salarié.e.s ne veulent pas bosser. Je vais vous apprendre à remettre les salarié.e.s au boulot. On va apprendre à casser une grève. »

Ça a été atroce. Et aussi par rapport aux personnes... ça fait 3 ou 4 ans que je suis aux ASSEDIC<sup>8</sup>, au RSA<sup>9</sup>, je sais ce que c'est de ne pas avoir forcément tout le temps de logement. On nous parle sans cesse de « remettre l'utilisateur au centre » et les personnes à qui sont destinées ces structures sont rendues totalement invisibles !

Il y a aussi la question de la contractualisation avec l'utilisateur, dont moi j'ai subi personnellement les conséquences, en tant que chômeuse, pendant plusieurs années. C'est trop violent de voir ce truc-là encensé. Tout ça, je ne me sentais pas de le dire.

**Et tu penses que dans le groupe, il y a des personnes qui ont vécues les mêmes situations que toi, qui seraient passées par des périodes de chômage et qui peuvent potentiellement s'identifier aux salarié.e.s et aux usager.e.s ?**

Le consultant en « Ressources Humaines » a dit quelque chose là-dessus. Il nous a expliqué pourquoi certaines personnes n'arrivaient pas à devenir directeur.rice, et que c'était celles qui ne voulaient pas quitter leur camp et que voilà, il fallait choisir ton camp.

Je ne sais pas combien de temps a duré ma paralysie. Je travaillais tout le temps, je ne voyais plus mes amis militants. J'étais d'un coup totalement isolée et plongée dans ce truc et en incapacité

totale de réagir. Petit à petit, le psy m'a dit « oui, vous avez le droit de penser différemment, c'est bien aussi d'avoir plusieurs types ou manières de penser, vous avez aussi votre droit de poser des questions ». Et du coup après trois mois, à chaque cours, je m'autorisais une question. Et ça a commencé à aller un peu mieux dans un certain sens, parce qu'à chaque question que j'ai posé évidemment les intervenants n'avaient pas de réponses. Donc il y en a un à qui j'ai demandé : « si on est dans un truc de marché où on fait du commerce, comment ça se passe pour les personnes qui ne sont pas solvables ? ». Il a répondu en racontant n'importe quoi. Mais souvent, quand je posais une question, il y avait une ou deux de mes collègues stagiaires qui renchérisaient un peu.

**Ce serait intéressant de savoir historiquement depuis quand existe ce genre de formation totalement privatisée dans leur organisation et dans leurs contenus, et modélisée sur le fonctionnement de l'entreprise classique qui doit faire des profits en s'appuyant sur la rationalisation des coûts...**

... et faire payer ! C'est évident que tout le monde doit payer : les personnes âgées, les handicapés, les personnes à la rue... Sans cesse, on nous dit qu'il faut qu'elles payent un loyer, ça les « confronte à la réalité » !

**J'ai l'impression qu'il y a comme un mécanisme d'invisibilisation de l'État. L'État et la mission de service public n'existent plus...**

Si, l'État existe en tant que contrainte ! En comptabilité, on apprend seulement les normes liées à la relation avec l'État. On ne dit pas « l'État », on dit « les financeurs ». En comptabilité, on parle beaucoup de dialogue de gestion avec les financeurs, et de négociations.

8. Association pour l'Emploi et l'Industrie dans le Commerce.

9. Revenu de Solidarité Active.

## C'est quoi les négociations ?

Ce sont les négociations financières pour avoir les sous de l'État ou des collectivités territoriales. Mais on ne parle pas de service public. La seule fois où on a fait un cours sur l'histoire, l'intervenant a prononcé le mot « protection sociale » en disant qu'avant c'était de l'« assistance » et que c'était gratuit, et que maintenant c'est du commerce, du service à la personne. Je lui avais posé une question sur « comment tu peux être centré soit disant sur l'utilisateur, si, en fait, tu fais du commerce ? ». Il y avait là un paradoxe que je lui ai soumis... mais il ne l'avait pas vu.

Il faut aller chercher des sous dans des fondations. Tous nos cours concernent le droit privé. Quand on pose des questions sur le secteur public, ils répondent toujours à côté. Ils disent que de toute façon, « c'est n'importe quoi, ça marche n'importe comment ».

**Et à ton avis : ça sert à quoi un cadre dans le travail social ? – puisqu'on voit bien que l'on ne parle plus de travail social – Est-ce que l'organisation du travail dans les structures pourrait marcher sans cadre ?**

C'est une question que je me pose en ce moment par rapport à mon stage dans l'asso qui accueille des femmes victimes de violences. Elles fonctionnent sur le mode autogestion – elles disent co-gestion – et ça marche très bien. Elles sont toutes polyvalentes, elles font toutes l'accueil des femmes, elles sont militantes pour les femmes victimes de violence. Elles essaient de tout faire pour défendre les femmes qu'elles accueillent. Ce qui est beaucoup moins clair dans les structures hiérarchisées.

Tu penses que ces positions sont liées

à l'autogestion et à un projet politique particulier, une approche du travail social particulière ?

Les trois. C'était des militantes du MLF (Mouvement de Libération des Femmes), du MLAC (Mouvement pour la liberté de l'avortement et de la contraception), des groupes femmes : quand elles se sont créées c'était pour continuer à militer pour les droits des femmes, elles ont choisi l'autogestion. Elles voulaient une égalité des salaires et cette polyvalence. C'est à la fois le projet politique qu'elles ont, et leur manière de voir le travail social.

**C'est quoi la différence avec une organisation hiérarchisée ?**

Elles font toutes du travail social auprès des femmes accueillies et le travail administratif est réparti entre elles. En fait, elles sont polyvalentes mais ont chacune des responsabilités spécifiques à deux ou plus. Elles sont quasiment toutes éducatrices ou assistantes sociales.

**... dans le travail social on nous dit de plus en plus qu'on ne doit pas s'identifier aux personnes avec qui on travaille. Je garde ça de mon expérience en milieu carcéral, dans le travail social professionnalisé. Je trouve que cette mise à distance dans ce que tu décris, elle est ultime. Il y aurait « les pauvres », « les ploucs » et puis il y a les bons gens qui se sont ascensionnés. Donc là tu rentres, grâce à cette formation, dans la classe des élites ?**

Oui « il faut choisir son camp », c'est très important « la différenciation des fonctions » (ironique).

C'est une sorte de moralisation. C'est un « nous » : les cadres, on sait gérer notre vie et on a une bonne vie et puis il y a ceux qui ont une mauvaise vie et qu'il faut forcer à avoir une bonne vie.

Dans cette association cogérée, j'ai demandé si dans les femmes qu'elles accueillent, hébergent, il y avait des femmes qui voulaient continuer à faire des choses avec elles. Elle a expliqué que c'est une période tellement dure de leur vie que, même si elles continuent à venir les voir pour les saluer, elles n'ont pas forcément envie de s'engager davantage. Après dans l'accompagnement qu'elles font, il y en a plusieurs parmi les fondatrices qui utilisent beaucoup le « nous ». Elles sont féministes donc elles sont sur un mode collectif. Elles sont dans une solidarité avec les femmes. Dans leur analyse, aucune femme n'échappe à la question de l'oppression. Quand une femme arrive et qu'elle n'a plus aucune confiance en elle, qu'elle culpabilise et qu'elle a du mal à demander de l'aide, on sent qu'elles sont dans une position genre « on est toutes comme ça les femmes, c'est normal, faut pas culpabiliser, on se comprend ». Elles ont cette approche sociale.

Approche qu'il n'y a pas du tout dans la formation. On est censé.e.s être capables de diriger n'importe quel établissement de n'importe quoi, la question de la population n'est pas importante du tout.

**C'est complètement décomplexé. Ils ne mettent même plus l'enrobage travail social, service public, à but non lucratif ? On ne se pose plus la question, c'est normal d'adhérer à ces logiques là ?**

Non et on nous a dit très vite que de toute façon les associations étaient déjà privées.

Je n'ai pas réussi à rendre un écrit, parce que j'étais bloquée sur tous les mots, et tout ce qu'il y a derrière. J'ai été voir mon responsable de formation et je lui ai dit : « je suis coincée parce que je suis en désaccord avec la libéralisation de l'action sociale, avec le fait de privatiser les centres d'hébergement ». Il m'a répondu :

« je respecte tout à fait. Mais là, ce n'est pas ce qui vous est demandé, et si vous voulez la certification<sup>10</sup>, il va falloir que vous mettiez un peu vos états d'âme de côté ».

**Tu penses que l'autogestion ça peut être une proposition alternative aux fonctionnements hiérarchiques classiques ? Par où on commence ? Est ce qu'il faut commencer par monter des structures autogérées qui font la preuve que ça fonctionne et/ou est ce qu'on se bat contre les politiques européennes, les gouvernements qui les mettent en application ?**

Ça m'a beaucoup posé question ces derniers temps, quand j'ai été en stage dans cette asso auto-gérée ou cogérée qui accueille des femmes victimes de violences. Elles font parties de tout un tas de commissions pour peser collectivement sur certaines décisions, notamment pour les femmes d'autres nationalités qui viennent au centre (il y en a énormément qui s'adressent à elles). Elles ont choisi ce militantisme de transformer l'État de l'intérieur, enfin c'est moi qui dis ça comme ça ! Elles disent qu'elles sont en même temps dans la résistance et l'adaptation. Elles sont donc dans de nombreux collectifs, elles ont choisi ce type de militantisme. Par exemple, il y a deux fédérations FNSF<sup>11</sup> et FNARS<sup>12</sup>, elles y sont présentes toutes. J'ai été à une réunion territoriale d'une des fédérations : on était peut être 20 ou 25 et il y avait 10 personnes de l'association. Elles écrivent à la préfecture par exemple, pour dénoncer le fait que les femmes étrangères perdent leur droit de séjour dans le cas des violences conjugales alors qu'une loi l'interdit et que ce n'est pas appliqué.

10. voir dans ce même cahier : « À quand la certification de nos désirs ? », page 32.

11. FNRS : Fédération nationale solidarité femmes.

12. FNARS : Fédération nationale des associations d'accueil et de réinsertion sociale.



**Elles jouent sur l'écart entre le droit formel et le droit réel, c'est une stratégie de mettre l'État devant ses obligations, de faire appliquer la loi.**

Elles font toutes ça et ça a vraiment un impact : rien que de se retrouver dans une réunion où il n'y a que des femmes. Quand elles vont à des réunions à l'extérieur, elles y vont toujours à deux femmes. Ça a aussi un impact, comme le fait qu'elles disent qu'il n'y a pas une seule responsable de structure. Simultanément elles doivent répondre à tout ce que leur demande l'État : donc elles font tout, les évaluations, les livrets d'accueil... dans les temps. Elles ont mis 14 ans à avoir l'agrément de l'État. Quant elles l'ont eu, elles ont négocié de garder le statut de cadre mais elles ont dû appliquer la convention CHRS<sup>13</sup> pour les nouvelles salariées. Ces cadres n'ont pas un salaire très élevé. Par ailleurs, dès le départ, elles voulaient des appartements en colocation. Elles ont défendu le fait que les femmes victimes de violences étaient tout à fait capables d'habiter dans des appartements, indépendantes, à plusieurs. Elles ont affirmé qu'elles avaient le droit de sortir et rentrer quand elles veulent et d'avoir leurs clés, et que le fait d'habiter ensemble, ça allait les aider parce que ça allait créer de la solidarité entre elles. J'ai un peu l'impression que ce sont des rescapées de je ne sais pas quoi. Je ne suis pas sûre qu'elles se rendent compte à quel point elles sont rescapées.

Voilà comment se battre contre tout ça, pour moi, c'est un bon exemple de résistance.

**En ayant un collectif d'abord, conscient de ce contre quoi il va falloir se battre, avec un cap commun... C'est précieux ce que tu dis sur la stratégie**

**simultanément de faire faire des lois, et en même temps, mener le travail d'urgence de manière alternative.**

Elles portent vraiment ce truc-là. Par exemple, dans les commissions où les gens décident de qui on met dans quel hébergement, elles défendent vraiment bien les femmes parce qu'elles les connaissent bien.

**Moi j'ai bossé sur un accompagnement de création de conférence gesticulée collective avec des conseiller-e-s Pôle Emploi. Je suis passée par ce que tu décris comme état. Quand ils, elles ont commencé à décrire leurs conditions de travail c'était comme si on avait ouvert la boîte de Pandore. C'était énorme. Je me suis dit, ça doit être à Pôle Emploi qu'on teste toutes les techniques managériales pour privatiser les services publics. Du management par l'absurde pour « se tirer des balles dans le pied », créer toutes les conditions pour que le service dysfonctionne complètement pour ensuite pouvoir dire « regardez comme ça ne marche pas, il vaut mieux confier ça au privé ». Et puis on s'est rendu compte que c'était les mêmes techniques et logiques à France Télécom et à la Poste. Moi je suis revenue de cette expérience et je me suis dit, on est perdu-e-s...**

**Je suis sortie de cette période de marasme total, parce qu'avec ce groupe, on a inventé un mode de dénonciation, et parce qu'ils-elles ont qualifié la violence. Qualifier, c'est très important, et avoir un espace pour le faire, aussi. Parce que c'est un processus très pervers, il y a plein de moments où tu sais que tout ce que tu entends et vis, est contre tes convictions propres, et que c'est en**

13. CHRS : Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale.

train de toucher à ton intégrité, mais on ne le voit pas forcément tout le temps à cause de modes pacifiés employés. On te demande d'adhérer alors que tout ton être dit stop. Toute ta conscience critique dit « je ne veux pas y aller » mais sur le moment, c'est impossible d'argumenter parce qu'il faut du temps : pour analyser collectivement et démontrer que ce n'est pas un problème personnel, pour qualifier les choses et comment elles s'inscrivent dans des systèmes.

Les premiers temps avec ces conseiller·e·s c'était dur, comme tout ce que tu décris sur l'absurdité de la procédure. Par exemple, ils-elles nous avaient expliqué que Pôle Emploi avait intégré officiellement dans son organisation du travail, le « hotdesking » : ça veut dire moins de postes de travail qu'il n'y a de salarié·e·s ! T'as intérêt d'être à l'heure au boulot le matin, même un peu en avance, si tu veux t'asseoir ! Un autre exemple : ils arrivent dans leur agence, ils vont pour ranger leurs vestes dans les placards et ils se rendent compte qu'ils ont tous été changés. Les placards ont été « rationalisés » ! Avant ils avaient un placard qui mesurait 50 cm de large et là, il n'en fait plus que 20 et ils ne peuvent plus mettre leur veste dedans. T'imagines la perversion du truc !

C'est une « rationalisation des coûts » mais c'est surtout une stratégie pour que les gens ne supportent plus ce harcèlement quotidien, hyper insidieux, et s'en aillent d'eux même. Ça évite de payer des licenciements qui coûteraient beaucoup trop chers.

Je pense que c'est important de replacer ça dans le système que ça sert, parce qu'il n'y a pas des gros

méchants avec une volonté de nuire, ni de complot, mais bien une division des tâches et des missions, qui empêche une vision globale de ces stratégies, à grand renfort de pensée dogmatique et de conversion, comme tu le décrivais dans « la bible » du bon directeur.

Mais par contre, plus on décortique ça, plus on pourra proposer des alternatives. Ton expérience, elle est sans doute la possibilité de recenser les stratégies de cette sorte de laboratoire de la barbarie douce. Il nous faut des espaces pour qualifier, arriver avec nos intuitions, pouvoir dire ce qui est bizarre, et en parler avec d'autres, comprendre en confrontant, c'est quoi l'arnaque qu'il y a là dessous.

**Il faut trouver tous les moyens pour ne pas se faire coloniser.**

Oui, moi j'écris tout ce qu'ils disent. C'est marrant quand tu dis « y a pas de gros méchants », ça me rappelle l'intervenant sur les procédures de rationalisation. Un jour, en nous faisant son cours, il s'arrête et dit : « bon, des fois il ne faut pas que ça aille trop loin parce que, par exemple, moi, j'ai été opéré à l'hôpital et on m'a mis un code barre autour du cou. Je l'ai très mal vécu et j'ai engueulé tout le monde ». Je suis sortie de là en me disant : comment ce mec peut nous faire des cours comme ça tous les jours, nous dire que c'est ça qu'il faut faire et nous lâcher que lui, quand même, en tant que patient, il a été confronté à la dérive que ça produit, et qu'il a trouvé ça atroce ? J'ai trouvé ça sidérant qu'il amène cet exemple, et que simultanément il nous fasse ces contenus de cours-là.

Et au travail, comment ça va ?

Le Département d'Ile-et-Vilaine lance auprès de son personnel, du 8 au 31 octobre 2012, une enquête sur la qualité de vie au travail pour recueillir votre avis sur vos conditions de travail.

Et au travail, comment ça va ?

Et au travail, comment ça va ?

Le Département d'Ile-et-Vilaine lance auprès de son personnel, du 8 au 31 octobre 2012, une enquête sur la qualité de vie au travail pour recueillir votre avis sur vos conditions de travail.

Comment ça va ?



**ALTERNANCE SNCF**  
Un coach à l'école ET un coach en entreprise.  
**DEUX, C'EST MIEUX. ET ÇA SE VOIT.**

des idées d'avancées SNCF

### III.

## La société de contrôle : qui protège les salarié.e.s ?

2009.

Une vague de suicide à France Télécom fait la une de l'actualité.

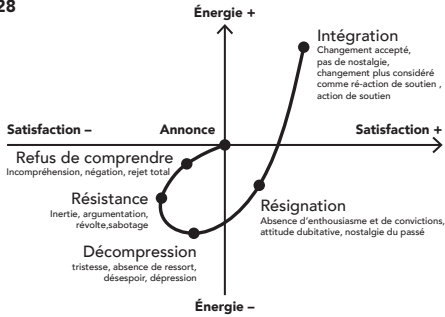
Pour qui, comme moi, sait ce qu'il en est des relations de travail dans ce type d'entreprises, ces suicides ne sont pas surprenants. Davantage l'écho journalistique qu'ils rencontrent, dirais-je. Une amie, psychiatre engagée, spécialiste de la souffrance au travail, m'invite comme militant syndical du ministère du travail (c'est ainsi que je me présenterai), à une réunion publique de l'observatoire du stress de cette entreprise. Il y a là des militants syndicaux nationaux, des spécialistes de la pathologie de la relation de travail. Et surtout des salariés, militants de base.

Je prends la parole.

Tentant cet exercice difficile de m'adresser à tous, mais surtout de parler du travail vécu par ces salariés, tout en me refusant d'appauvrir intellectuellement mon propos.

J'ai juste quelques notes sous les yeux.

Moi qui déteste tant parler en public, Je me lance...



## Vingt-quatre suicides à France Télécom : que fait la police ?

Je veux dire : que fait l'inspection du travail<sup>14</sup> ? Et bien rien. Enfin, pas rien : elle s'occupe, pendant ce temps, des poussières de bois, de la conformité des échafaudages, des plans de retrait d'amiante : actions décidées prioritaires pour cette année par le ministère. Choses très importantes, certes.

Mais les suicides au travail font au bas mot 400 morts par an. Les poussières de bois : moins d'une dizaine.

Le problème, c'est que nous avons les armes juridiques pour les poussières de bois, les échafaudages, l'amiante. Par pour les troubles psychosociaux. Pourquoi ? Je vois trois raisons fondamentales :

### 1. Le droit du travail se concentre sur l'objectif

Comment doit être l'outil, quelle norme doit respecter la machine... –pas sur l'humain. En d'autres termes, le pouvoir de l'employeur sur la machine est réduit. Il doit recourir à tel type de machine respectant telle norme. Par contre, son pouvoir sur l'humain est total. Et il est

14. Attention : cela ne veut nullement dire que nul, parmi les inspecteurs et contrôleurs du travail, n'a rien fait, tant s'en faut : je parle de l'institution, de ses dirigeants, politiques et hauts fonctionnaires, non pas des travailleurs en son sein, militants pour l'immense majorité de la cause des salariés.

le maître de la vitesse. Ainsi peut-il doubler les cadences : personne ne peut rien lui dire.

Pourtant en termes de dégâts sur la santé des travailleurs, doubler les cadences aura des effets bien pires que de les faire travailler sur des machines ne respectant pas telle norme... troubles musculo-squelettiques, dépression, burn-out, usure du dos en résulteront assurément.

Et la question fondamentale de la santé au travail dans le secteur des services est un problème subjectif –des sujets– et non objectif –des machines de production, des lieux de travail...

### 2. Le droit du travail ne traite bien que des problèmes dépassés ou résiduels.

Ainsi pour l'amiante : lorsque son usage était autorisé, le code du travail ne comportait qu'un seul article le concernant : l'interdiction d'employer les jeunes de moins de 18 ans à carder de l'amiante. Dès lors qu'on interdit son usage il y a une dizaine d'années seulement (bien qu'un inspecteur du travail, dès 1905 en démontrait les dangers), le nombre de textes –sur son retrait, son état de conservation... – vont exploser. 1 000 pages aujourd'hui de lois, décrets, arrêtés, circulaires. Les groupes de pressions étaient anéantis par le scandale... Il en va de même sur les textes concernant les machines. La normalisation de leur conception s'accroît brusquement depuis que l'Europe ne se pense plus comme lieu d'industrie -elle est délocalisée- mais comme le haut lieu de la prestation de services. Et faut-il le souligner : cette explosion joue en faveur des grandes entreprises contre les petites. Le droit du travail peut réguler le salariat du modèle économiquement dominant –il ne réglemente réellement que les relations de travail existant

dans les modèles économiquement et politiquement secondaires, dépassés ou archaïques : aujourd'hui l'industrie, le bâtiment, le petit commerce.

### **3. Le droit du travail reste fondamentalement axé sur le modèle industriel et les questions afférentes,**

alors même que nous sommes dans une société de services. De fait, il traite des sociétés disciplinaires (selon Michel Foucault<sup>15</sup>) et non des questions soulevées par les sociétés de contrôle évoquées par Gilles Deleuze<sup>16</sup> qui se mettent en place aujourd'hui. Le droit du travail se concentre sur la question des corps (objet de la discipline) : comment le protéger... Et non celui des subjectivités, objet de l'assujettissement dans les sociétés de contrôle : comment faire en sorte qu'elles ne soient pas écrasées...

Et de fait, rien ou pas grand-chose ne limite le recours aux technologies numériques, totalitaires s'il en est, de contrôle : juste le formalisme de la consultation du comité d'entreprise et de dépôt à la CNIL<sup>17</sup>.

Et donc nous, contrôleurs et inspecteurs du travail, en sommes tous réduits à faire, avec les quelques beaux principes très généraux du code du travail « l'employeur doit protéger la santé physique et mentale des salariés », dont la violation n'est pas pénalement sanctionnée, et des dispositions totalement inadéquates. Par exemple, pour ce qui relève du harcèlement moral, alors même que l'employeur doit prendre toutes dispositions nécessaires en vue de prévenir les agissements de harcèlement

moral, aucune sanction pénale n'est attachée en cas de carence de sa part.

### **Que fait donc l'inspection du travail ?**

Rien ou pas grand-chose. Si, a dit son ministre, elle va « accompagner l'Entreprise ». Car une entreprise, ça s'accompagne – comme un être humain. L'entreprise a une âme.

### **Elles ont une âme, elles ont une langue.**

« Je vais m'exprimer en anglais, car c'est la langue de l'entreprise » déclara un jour Ernest-Antoine Seillière, l'ancien président du MEDEF... Il faut bien comprendre la fonction du recours à l'anglais dans les entreprises. Cela ne relève pas d'une fonction purement économique mais fondamentalement ésotérique et religieuse : créer une caste de clercs, avec toute sa hiérarchie. Du sommet, avec un président qui justifie un lapsus (parlant de « la mode des suicides ») en disant avoir confondu un mot français – mode – avec un mot anglais, faux-frère, mood. Comment pouvait-il exprimer plus cyniquement que la langue du bas peuple, le français, lui est devenue une langue étrangère ?

Du sommet donc, au bas échelons de la hiérarchie où le discours est pavé d'anglicisme : « il faut avoir la client-attitude »... Lutte contre l'anglais, refusez à cette caste sa langue !

### **Les entreprises ont une âme. Et elles ont un métier,**

n'est ce pas, sur le cœur duquel elles se recentrent. Au prix bien évidemment, de restructurations sauvages, mutations géographiques et fonctionnelles. Leur métier qui est désormais de vendre et non pas de créer, de produire...

Les entreprises ont un métier. Ce sont bien les dernières. Les hommes eux en leur sein, n'en ont plus. Ils n'occupent

15. **Michel Foucault**, *Surveiller et punir. Naissance de la prison*. Gallimard, 1975.

16. **Gilles Deleuze**, « Post-scriptum sur les sociétés de contrôle », *L'Autre Journal*, premier numéro, mai 1990

17. Commission Nationale de l'Informatique et des Libertés.

plus même réellement d'emplois (si ce n'est comme contraire du chômage). La disparition progressive des anciennes grilles de classification dans les années 90 en témoigne : la notion de métier y a disparu, remplacé par ce que l'on appelle des « critères classants » faisant vaguement référence tout au plus à des « emplois-repères » et le plus souvent à de simples « fonctions repères ».

Les salariés n'accomplissent désormais plus que des tâches, remplissent (drôle de mot, comme un fluide, malléable) des fonctions, sans cesse mouvantes. La seule vraie compétente qui leur est demandée est d'être totalement adaptables pour ne pas dire malléables : en fait, c'est la seule qualité qui leur est requise.

Un boulanger exerce un métier. Mais peut-on dire d'un téléopérateur qu'il en a un ? Le téléopérateur n'est qu'une pièce dans une machine et qui plus est, son maillon faible, et qu'à ce titre en attente de pouvoir le supprimer, il faut constamment contrôler, par une quadruple surveillance :

- par les yeux (du responsable de plateau) et on est là dans le registre des techniques de surveillance décrites par Michel Foucault et qui n'a pas disparu. Parce qu'il faut avoir physiquement la « client-attitude ». Car le client est roi, de droit divin, et lorsqu'on parle au roi, il faut savoir se tenir au garde-à-vous, même s'il ne nous voit pas ;
- par les oreilles (avec les doubles écoutes, les clients mystères) : on est là, finalement dans le registre purement orwellien<sup>18</sup>. Et cette écoute est d'ailleurs toujours énoncée non comme un contrôle (du père), mais comme celle très fraternelle, ayant une vocation supposée de coaching.

Remarquons que corrélativement, on est passé d'un pouvoir du patron calqué sur le modèle de l'autorité du père au pouvoir de l'Entreprise comme vaste fratrie. Avec évidemment un grand frère – Big Brother en anglais...

- par l'écran, avec les logiciels à fonctionnement continu, quantifiant toute l'activité – et là on est pleinement dans le registre de ce que Gilles Deleuze appelait les « sociétés de contrôle ».

Remarquons que ces deux derniers modes d'assujettissement permettent de vérifier que les sujets d'énonciation prononcent servilement les scripts et de s'assurer que leur parole est totalement prisonnière, alors même que l'homme se fonde et s'enracine dans le langage qu'il articule et les énoncés qu'il produit.

Mais ça ne suffit pas : il faut un quatrième contrôle. Celui du regard des autres. Sur les plateaux commerciaux, on trouve des tableaux - paperboard - en anglais, ça fait mieux - où sur de grandes feuilles de papiers, les salariés vont porter un bâton dans leurs cases, aux yeux de tous, pour toute vente réalisée. Énoncer donc : « Voyez, je suis le meilleur. Je participe aux résultats de l'Entreprise. » Malheur au mauvais vendeur, mauvais tout court pour le service, le plateau, l'Entreprise. Bien que naguère sans doute excellent technicien reconverti de force comme vendeur, car les interventions techniques sont désormais sous-traitées à des entreprises étrangères. La machine implacable de culpabilisation est en marche. Avec une poignée de dollars pour ceux qui la font tourner.

18. **George Orwell**. 1984. Traduction Amélie Audibert, Gallimard, 1972 (1<sup>ère</sup> édition en anglais, 1949).

## Et pendant ce temps, que fait la police ?

Elle admet que l'on invoque des causes privées aux suicides, comme valant exonération des responsabilités des employeurs. Alors que lorsqu'un salarié chute d'un toit, nul ne saurait décevement invoquer des variables individuelles (l'alcoolisme, le vertige...) dès lors que chacun sait qu'il appartient à l'employeur de garantir la santé physique du salarié : mais de quel droit en va-t-il autrement pour ce qui concerne la santé mentale ? Pourquoi admet-on que l'on accepte comme excuse, pour ces risques dits « psychosociaux », la prise en compte des variables individuelles ?

Notre ministère, celui qui devrait assurer la protection des travailleurs, admet que les seules mesures à prendre soient une vague obligation de négocier, avec bonus et malus : on est dans une société libérale, où l'argent est estimé être le seul moteur. France Télécom peut être tranquille de ce côté-là : un accord sera sans doute signé... mais que pensent les salariés au bord du suicide, de cette négociation, de cet accord en gestation : leur sauvera-t-il la vie et même seulement la survie – ou sous-vie- à laquelle ils sont réduits ?

*Ce sont les notes de ma prise de parole que j'ai reproduites ici, sachant qu'elles ne sont pas de lecture aisée. Mais je laisse au lecteur le soin de remplir les vides, de laisser aller son imagination, là où mes auditeurs n'avaient qu'à invoquer leur mémoire du présent.*

## Post-scriptum :

Quelques six ans se sont écoulés depuis lors, jusqu'à ce moment où La Trouvaille, à qui j'ai donné les divers textes que j'ai pu écrire sur le travail – et sur mon travail – a choisi de le publier. Depuis lors, rien n'a changé, et les procédures lancées par un syndicat (SUD PTT) contre les dirigeants France Télécom piétinent : le procès ne s'ouvrira, s'il s'ouvre un jour, que lorsque tout sera oublié. Rien n'a changé si ce n'est que l'inspection du travail a été radicalement réformée, afin désormais d'être « au service de la compétitivité des entreprises, par la santé des travailleurs ». Cela a été dit, tant par Michel Sapin alors ministre du travail que par Emmanuel Macron, l'actuel ministre de l'Économie. La santé des salariés est désormais un simple moyen et les bénéfices des entreprises la fin ultime... Plus que jamais, il est requis, des inspecteurs du travail, de ne s'occuper, outre du travail dissimulé (pour faire rentrer de l'argent dans les caisses de l'État et de la Sécurité Sociale), que de la santé physique des salariés : toujours les chutes de hauteur dans le bâtiment, l'amiante... Quant à la lutte contre la souffrance au travail, il nous est dit que désormais, elle relève de la négociation... les Entreprises négociant désormais sur la « Qualité de Vie au Travail », comme sur la « diversité » pour assurer notre bonheur... Avenir radieux du capitalisme.

## IV.

# À quand la certification de nos désirs ?

## Normes et standardisation dans le logement

Extrait de la conférence gesticulée  
de Régine Mary sur les normes  
et la standardisation  
« Sainte-Iso protégez-nous »



**PROTEGEZ  
NOUS**

LES NORMES & LA  
STANDARDISATION  
Une conférence gesticulée  
par Régine MARY

### La certification NF19 Logement

Nous étions en 2006,  
je travaillais dans la promotion  
construction de logements  
À mon boulot, un beau matin,  
notre directeur nous a convoqués  
à une réunion  
Il avait une grande nouvelle  
à nous annoncer :

« C'est important pour moi, nous dit-il,  
mais c'est important pour vous !  
C'est décidé  
Nous allons passer à la certification  
NF Logement »

Et de se lancer dans un discours  
flamboyant !

Nous allons nous lancer dans une grande  
aventure humaine  
Tout en sauvant la planète en même  
temps !

Nous allons monter en compétence

Les client-e-s allaient nous accorder  
plus de confiance et  
La banque plus de crédit  
Nous allons vendre plus d'appartements  
Et devenir le Phare du groupe !

C'est pas compliqué avec nous  
les salarié-e-s  
On aime tellement le travail bien fait  
On est tellement enthousiastes  
Dès qu'on nous parle d'esprit d'équipe  
et de victoire collective

19. NF Logement : NF C'est une marque appliquée  
au logement, l'assurance d'un niveau garanti et constant  
de qualité et de sécurité, vérifié par des spécialistes,  
afin de satisfaire les attentes des occupants. Les promoteurs-  
titulaires de la certification NF Logement peuvent intégrer  
la dimension environnementale avec l'option HQE  
Haute Qualité Environnementale.



Limite, se dessinent pour nous les normes  
d'une nouvelle fraternité !

Tout de suite, on a envie d'y croire  
Alors on y croit !  
C'est facile  
On a tous été Coco ou Catho ou Scout  
Entraîneur ou Joueur de foot alors...  
Dès qu'on entend la rhétorique  
Quand on nous promet du paradis  
au boulot  
On mélange tout  
La terre promise  
Avec le Grand Soir et  
Les clefs du Paradis avec  
La victoire de la coupe du Monde

La propagande pour la certification, nous,  
on a trouvé ça beau comme une prière

La normalisation,  
c'est une véritable religion  
Et nous, on a pensé :  
« mais alors Dieu n'est plus une hypothèse  
Il existe ! »

Nous étions déjà reconnus par  
QUALIBAT<sup>20</sup> mais alors là !  
Nous allons être certifié-e-s  
NF Logement !  
Autant dire : enfin connaître la gloire  
de notre vivant !

Alors,  
Dans un premier temps,  
on a écrit tout ce qu'on savait faire.

Ensuite,  
on a fait tout ce qu'on avait écrit.

Nous nous sommes dépossédé-e-s  
de tous nos savoir-faire  
Nos trucs nos ficelles nos combines  
Sans nous poser de question  
C'était normal de le faire,

20. QUALIBAT Organisme français de certification  
et de qualification des constructions né en 1949.

si on payait pour tout ça !

Ensuite je suis devenue chef décorateur  
Je suis allée bosser sans mon cerveau  
J'avoue que les premiers jours  
c'était un peu reposant

Je suis allée enfiler des perles de couleur

AFNOR<sup>21</sup> ET ISO<sup>22</sup>  
adorent les codes couleur

- ROUGE
- BLEU
- VERT
- JAUNE

Il faut dire que refaire la déco  
c'est très efficace pour avoir l'air pro

Quand les gens entrent dans votre bureau  
Tout le monde voit tout de suite  
que tout a changé !  
C'est un truc pour faire croire qu'on bosse  
beaucoup mieux !  
C'est faux, mais très efficace

Avec la certification,  
la traçabilité est essentielle  
C'est bien normal  
La traçabilité de nos actions, c'est normal  
Pour pouvoir les contrôler  
Le moindre coup de fil

21. AFNOR Agence Française de Normalisation – Association  
Loi 1901 créée en 1926 – AFNOR et ses filiales constituent  
un groupe international au service de l'intérêt général et  
du développement économique des organisations. Sous  
tutelle du Ministère de l'Industrie. Activité : Normalisation  
Certification Edition Formation (Définition Wikipedia).

22. ISO Organisation Internationale pour la Standardisation – c'est une  
ONG – créée en 1947, elle a pour but de produire des normes  
internationales dans les domaines industriels et commerciaux  
appelées normes ISO. Elles sont utiles aux organisations  
industrielles et économiques de tout type, aux gouvernements,  
aux instances de réglementation, aux dirigeants de l'économie,  
aux professionnels de l'évaluation de la conformité,  
aux fournisseurs et acheteurs de produits et de services,  
dans les secteurs tant public que privé et, en fin de compte,  
elles servent les intérêts du public en général lorsque celui-ci agit  
en qualité de consommateur et utilisateur. (Définition Wikipedia.)

Le moindre mail !

Tout doit être noté  
Alors dès le départ  
On s'est envoyé.e-s beaucoup de mails  
Et de nombreux coups de fil

Allo oui, je viens de t'envoyer un mail  
tu veux bien répondre s'te plaît  
Salut j'te mail pour te dire que je vais  
t'appeler  
Allo oui, tu peux m'envoyer un mail  
pour me dire si t'as reçu l'courrier  
du notaire.

Oui je l'ai reçu  
Oui mais je préfère que tu m'envoies  
un mail pour meul dire !!!

On a utilisé des feuilles spéciales  
Des belles feuilles normées ROSES  
avec des cases à cocher  
Pour dire au collègue du bureau d'en face  
que Madame Martin venait d'appeler  
Des feuilles messages téléphoniques  
Qui changent de couleur tous les ans  
Pour ne pas qu'on s'ennuie trop  
à les cocher tout le temps

Et notre belle procédure est arrivée  
De vrais alchimistes chez AFNOR  
Une belle procédure qui nous flattait  
En nous sommant de faire tout ce qu'on  
savait déjà faire  
Et de ce jour on a suivi la procédure

Dès qu'on entre dans la démarche qualité  
C'est toujours la même chose  
On n'agit plus on réagit

On est passé.e-s de la RÉFLEXION  
au RÉFLEXE !  
On a marché au pas  
On a obéi à la procédure  
Au protocole  
Au logiciel

Et tout ça dans la joie petit a petit b  
petit c un deux trois

Saisie  
Téléphone  
Saisie  
Téléphone  
Saisie

On s'est contrôlé.e-s les un.e-s les autres  
C'était bien normal de toute façon  
on n'avait rien à cacher  
Et on s'est autocontrôlé.e-s aussi  
et surtout

Car on visait l'excellence  
La meilleure note  
La prime d'équipe  
Le passeport pour l'Excellence  
Et on n'a plus compté notre temps

Et bien entendu les équipes de  
Rennes - S<sup>t</sup>-Brieuc - S<sup>t</sup>-Malo  
Sont entrées en concurrence  
À qui ferait le mieux  
À qui passerait le plus de temps  
au bureau !  
Je t'ai appelée à 19h30 hier soir  
mais tu étais déjà partie...

**MUSIQUE** Thierry Lafronde !

On a travaillé comme des fous  
Un petit mi temps : 12 heures par jour

On a changé de régime  
On est passé.e-s du plat chaud  
avec dessert  
Au sandwich avec boisson

Il eut été très malvenu d'émettre  
des critiques sur quoi que ce fut  
On n'était plus payé.e-s pour penser  
On était payé.e-s pour exécuter  
PIRE

La démarche qualité  
Même si la démarche est médiocre  
tu le vois bien  
Et la qualité nulle  
Ta direction a INVESTI dans la démarche  
Et elle attend une bonne note grâce à toi,  
alors... !

Tu ne te vois pas dire que c'est débile  
Donc tes critiques tu les mets dans  
ta poche si tu ne veux pas être viré.e

C'est très bien ficelé tout ça

Et tout se passe très bien pour toi  
Juste tu fais des migraines et très vite de  
l'hypertension mais sinon ça va très bien

Alors pendant un an pour ne décevoir  
personne  
Tu te soumetts à tout si possible et puis...

Le jour du GRAND AUDIT va arriver on est  
à la veille du grand match !  
Pour le grand jour  
On a tout révisé  
On connaît tout par cœur  
On a une grosse boule dans la gorge et  
des auréoles sous les bras

### MUSIQUE Fort Boyard

Et au matin du grand jour

L'inspecteur débarque  
et ça risque de chauffer pour nous punaise  
Même si tout est parfait  
(c'est dire si on est bêêêêête)

Et l'inspecteur s'assoit et il dit :

Apportez-moi ci  
Donnez-moi ça  
Expliquez-moi

Où se trouve  
Allez me chercher  
Appelez-moi  
Déposez-moi  
Fermez la porte apportez moi un café !

Finalement le grand jour ne dure que  
quelques heures...

À 16h c'est déjà terminé !

L'inspecteur repart.  
Comme il était venu !

Il regagne Paris  
Nous, on reste là, complètement vidé.e-s  
près du fax, à attendre

On est rincé.e-s !  
Un an qu'on pédale pour une note  
Il nous envoie le résultat par Fax !

C'est trop gentil  
Vraiment trop gentil  
Franchement on n'a pas tort de le payer si  
cher avec le boulot qu'il abat l'inspecteur !

J'avais 47 ans... j'attendais ma bonne note

Et tout à coup le FAX EST TOMBE 18/20 !  
HOURRA !

Ah ce qu'on était content.e-s !

18/20 ça nous laissait une petite marge de  
progression !

OUF quand même...  
on allait pouvoir améliorer le score

18/20 Champagne !

Notre Directeur nous a appelé pour qu'on  
aille boire le Champagne à Rennes...

J'ai dit : heu non merci

« Le plus beau jour de la vie de l'équipe! », il a dit...

ON A GAGNÉ !

Je sais pas,  
si c'est le 18/20 qui n'est pas passé  
Le 18/20 et l'euphorie  
L'euphorie et le champagne  
Le champagne et les bons soldats  
Les bons soldats  
Aux normes  
Dans la norme

C'était é-norme !

J'avais assisté à une pièce de théâtre

J'étais devenue le serviteur volontaire de mon oppresseur  
J'avais admis  
Ses absurdités  
Ses incohérences  
Ses contradictions

Par obéissance

Son catéchisme débile  
Son infantilisation

Un bon lieutenant j'avais été...  
Un bon lieutenant bien MALLEABLE  
Pour faire plaisir à mon patron et gagner  
Notre bonne note

En fait

On avait gagné une belle étiquette  
Un petit logo NF sur nos plaquettes publicitaires  
Personne ne savait ce qu'il voulait dire vraiment  
Sur nos panneaux de chantier  
Sur nos courriers, la belle affaire  
Une étiquette qui ne servait à rien

vu que...

Pour vendre un logement les 3 règles d'or  
c'est toujours  
L'emplacement  
L'emplacement et  
L'emplacement

On avait surtout perdu toute la confiance que notre boîte nous accordait avant  
De personne de confiance, j'étais devenue suspecte de ne pas respecter la procédure  
Voilà pourquoi il avait été fondamental de désigner parmi nous un contrôleur  
Un contrôleur qui flippait lui même de ne pas nous trouver d'erreurs  
On avait gagné du flicage  
De la surveillance  
De la suspicion

On avait perdu la transmission de nos métiers  
On avait perdu nos savoir-faire pour passer au savoir obéir  
Avant aux stagiaires j'apprenais l'histoire du logement social  
Avec la certification je leur apprenais à suivre une nouvelle méthode  
On avait perdu aussi toute notre créativité  
On n'avait plus besoin de faire œuvre d'imagination pour inventer nos outils de travail  
On n'était plus payé.e.s pour penser  
On était payé.e.s pour exécuter  
On n'était plus payé.e.s pour prendre des risques  
On n'était plus payé.e.s pour prendre des initiatives  
On n'était plus payé.e.s pour faire face à l'imprévisible

Tout était prévu pour nous  
On n'avait plus rien à dire  
C'était comme ça maintenant

Et nous nous étions condamné.e.s pour 3 ans dans un premier temps

Dans un premier temps  
Car au bout de 3 ans  
Le challenge était surtout de garder cette  
certification  
Impossible de la perdre  
C'eût été une telle régression

Même principe que pour les chefs étoilés

Le jeu consiste à garder les trois étoiles  
à tout prix  
Sinon c'est la dégringolade  
La normalisation c'est l'engrenage

On paie un serveur qui nous  
complimente sur notre façon de travailler  
Mais aussitôt qu'il est payé, le serveur  
se transforme en supérieur hiérarchique  
En supérieur puisque  
c'est lui qui vous contrôle  
Et comme c'est lui qui vous contrôle  
C'est aussi lui qui peut vous rétrograder  
C'est ce qu'il vous laisse croire,  
car cela n'arrive jamais  
Il n'est pas dans son intérêt de mal  
vous noter  
Il ne veut pas vous perdre car vous  
le faites vivre

Mais surtout il ne vous dit jamais  
« il faut » ou « vous devez »  
Mais plutôt « il convient de »  
– « dans la mesure où »

De toute façon  
il n'a jamais à vous reprendre  
La caractéristique de la normalisation  
repose sur l'autodiscipline  
Et comme nous sommes tous  
très discipliné-e-s...  
Le certificateur n'a rien à faire  
qu'à faire semblant  
Et dire qu'on le paie pour ça

**Votre avis nous intéresse !**

Merci de nous faire part de vos suggestions.

Nom du point de vente : \_\_\_\_\_

Excellence  
 Ray  
 Hygiène  
 Propreté

Qualité des produits  
 Variété et choix de l'offre  
 Facilité à identifier les prix et les offres  
 Rapidité du service  
 Politesse-amabilité du personnel  
 Présentation du personnel (tenue/image)  
 Capacité du personnel à répondre à vos demandes  
 Propreté  
 Rapport Qualité-Prix

Si zone de consommation :

Confort de la zone de consommation  
 Cadre de décoration de la zone de consommation

SATISFACTION GLOBALE

COMMENTAIRES - REMARQUES

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Et pour mieux vous connaître

Date et heure de votre visite \_\_\_\_\_ Date : \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

6 h - 11 h    11 h - 15 h    15 h - 19 h    19 h - 23 h    23 h - 6 h

Jour de votre visite \_\_\_\_\_

Semaine    Week-end

Vous êtes :  Homme    Femme

Age :  de 30 ans    30 à 44 ans    46 à 60 ans    + de 60 ans

Motif de la présence sur le point de vente

Motif professionnel    Motif personnel    Vous travailler sur le site ou à proximité

Fréquence de visite du point de vente :

Souvent    Occasionnellement    Rarement    Première fois

AFIN DE TOUJOURS MIEUX REPENDRE A VOS ATTENTES, MERCI DE NOUS  
INDIQUER VOS COORDONNÉES.

Nom : \_\_\_\_\_ Prénom : \_\_\_\_\_

Adresse : \_\_\_\_\_

Téléphone : \_\_\_\_\_

E-mail : \_\_\_\_\_

Merci de déposer cette fiche dans l'urne !

Écrivez-nous par où vous le souhaitez  
Sur place auprès du responsable - Par e-mail à [marionne@elior.fr](mailto:marionne@elior.fr) - Par téléphone au 01 81 90 29 74

Partout où la vie a du goût **Elior®**

De la notion de "service public" à celle de "service du public"

## La mairie de Vieux-Vy-sur-Couesnon labellisée



Le 9 janvier, Jean-Claude Haigron (2<sup>e</sup> à gauche), président du Centre de gestion d'Ille-et-Vilaine, a remis officiellement le Label Mairie à la Mairie de Vieux-Vy-sur-Couesnon, représentée par le maire Joël Hardy (à droite), Odile Dognet, secrétaire générale des services (au centre), et les agents Sonia Cailly et Anthony Morinière.

## V.

## Les colporteuses de résistances

Aperçu de nos pratiques  
d'éducation populaire  
autour de la conférence  
gesticulée « Exploiter mieux  
pour gagner plus ! »<sup>23</sup>



Nous désirons tous et toutes faire de la qualité dans notre travail. Et nous avons pu le vérifier, au gré de nos interventions liées à la conférence gesticulée.

Comment ce désir est-il détourné, et comment peut-il se retourner contre nous ?

Tout au long de ces 4 années de travail sur le management<sup>24</sup>, ces questions nous ont accompagnées. Car c'est bien là que réside une des difficultés de notre travail collectif d'analyse et de décorticage : comment s'opère la captation et la redéfinition de nos désirs individuels et collectifs ?

Le principe même de la visée émancipatrice est : que souhaitons-nous pour nous-même, nous les premier-e-s concerné.e.s, assujetti-e-s à cette servitude ? Il nous faut réinventer les moyens de notre libération « parce que les outils du maître ne détruirons jamais la maison du maître »<sup>25</sup>.

Nous essayons ici de donner à voir, très partiellement, des pratiques d'éducation populaire que cette conférence nous a permis d'organiser, au cours de sa production, par sa diffusion et dans les prolongements que nous avons pu mettre en place dans des ateliers.

23. Pour voir la conférence « Exploiter mieux pour gagner plus ! ou une autre histoire du management et de la qualité » sur notre site <http://la-trouvaillle.org/incultures-9-une-autre-histoire-du-management/>

24. Dans le cadre de la coopérative du Pavé où nous (Alexia et Annaïg) avons travaillé de 2007 à 2014.

25. **Audre Lorde**, « Age, race, classe sociale et sexe : les femmes représentent la notion de différence », communication au colloque Copeland, Amherst College (Massachusetts, USA), avril 1980, disponible en ligne sur [https://infokiosques.net/IMG/pdf/Age\\_classe\\_race\\_sexe.pdf](https://infokiosques.net/IMG/pdf/Age_classe_race_sexe.pdf)

## A

## De la conférence à la fabrication de résistances

Désirer c'est résister, résister c'est désirer.

La reconquête de nos désirs est aux fondements de la conférence (et des ateliers).

Qualifier collectivement les oppressions, c'est ce qui nous semble être la première étape d'un travail d'éducation populaire politique. Il nous faut donc fabriquer les conditions pour toutes et tous qui permettent le dévoilement des violences subies et la recherche des moyens de s'en libérer. Cela commence par le fait de comprendre ensemble qu'il ne s'agit pas d'une question de volonté individuelle. Nous avons affaire ici à un système qui régit, bien au delà de notre libre arbitre, nos trajectoires, notre position sociale, tout ce que nous avons incorporé, dès l'école, sur la mise en compétition, l'évaluation-contrôle... Il nous faut débusquer les diverses formes que prennent les stratégies capitalistes au travers des techniques managériales pour nous enrôler.

« Le capitalisme veut saisir les salarié-e-s dans la totalité de leur être. Il les saisit par leur âme, psyché, par leur corps ». <sup>26</sup>

Cessons de parler de servitude volontaire, car il n'y a rien de volontaire dans l'implication imposée par cette organisation du travail qui tente de récupérer notre subjectivité, nos « conatus », et de définir, de pervertir nos désirs en les alignant sur le désir du maître.

*Spinoza nomme conatus l'effort par lequel chaque chose, autant qu'il est en elle, s'efforce de persévérer dans son être. (...) Car le conatus est la force d'exister. Il est pour ainsi dire l'énergie fondamentale qui habite les corps et les met en mouvement. Le conatus est le principe de la mobilisation des corps. Exister c'est agir, c'est à dire déployer cette énergie. D'où cette énergie vient-elle ? (...) puisqu'il va s'agir de choses humaines, on pourrait dire : l'énergie du conatus, c'est la vie. Et cette fois au plus près de Spinoza : c'est l'énergie du désir. Être, c'est être un être de désir. Exister c'est désirer, et par conséquent s'activer – s'activer à la poursuite de ses objets de désirs.* <sup>27</sup>

### 1. La fabrication de notre conférence

Pour notre conférence gesticulée, nous hésitions entre deux sujets : le management et le féminisme. Nous avons commencé par le management parce que nous trouvions enthousiasmant de parler d'un domaine d'analyse dont nous constatons qu'il est majoritairement confisqué par les hommes. On a décortiqué les techniques qu'on nous présente comme positives mais qui, mises bout à bout, visent à détruire le vivant au travail, pour augmenter le profit des propriétaires des grands outils de production en régime capitaliste libéralisé.

26. Interview de **Fredéric Lordon** sur son ouvrage « Capitalisme désir et servitude » dans l'émission Arrêt sur image Téléchargeable sur [www.dailymotion.com/video/x2mztzlz](http://www.dailymotion.com/video/x2mztzlz)

27. **Fredéric Lordon**. *Désir, capitalisme et servitude*. Marx et Spinoza. La Fabrique, 2010, p. 17.

### Les « conférences gesticulées »

sont un mélange de spectacle, de conférence et de débat, pour parler politiquement de sujets concrets vécus.

« L'idée de la conférence gesticulée est celle d'une transmission, qui n'est JAMAIS autorisée, jamais organisée : la transmission de l'expérience collective (c'est-à-dire politique), que nous emmagasinons au fil de notre trajectoire (...). Dévoiler les systèmes de domination à l'œuvre tels que nous les avons vécus et rassembler des savoirs utiles pour l'action collective<sup>28</sup> ».

Le principe consiste à puiser dans son expérience et ses savoirs.

Dans notre cas, nous avons dénoncé ce que nous avons vécu de dérangent dans les pratiques associatives où nous avons vu progresser la « rationalisation », les logiciens « néfastes pour la qualité du travail », « les procédures coupées du réel ».

La pratique de cette conférence n'est pas un apprentissage à sens unique.

« Il n'y a ni ignorants ni savants absolus : il y a des hommes qui, ensemble, essaient de savoir davantage », écrivait en 1974 le brésilien Paolo Freire dans sa Pédagogie des opprimés.

Pour créer et faire évoluer au fil des 4 années cette conférence gesticulée, nous avons collecté, en plus de nos propres expériences, des témoignages sur le management, pour voir ce qu'il y avait de commun entre différents univers de travail. Nous avons mené des enquêtes « sensibles » (ou « conscientisantes »)<sup>29</sup> avec des salariées de Missions Locales et

des soignant-e-s (personnel hospitalier), pour nous aider à démonter les mécanismes à l'origine de notre malaise.

### Une enquête sensible

— entendre en quête de « sens » — est une longue interview au cours de laquelle la personne, en racontant ce qui lui arrive à une autre personne qui l'écoute avec considération et prise de position solidaire, est amenée à décortiquer le système, et à comprendre comment il agit sur elle. C'est une tradition commune à l'éducation populaire et au syndicalisme. L'enquête dont on parle ici est une « recherche méthodique reposant notamment sur des questions et des témoignages (...) de personnes assujetties aux systèmes d'oppressions à visée de connaissance de la réalité sociale.

C'est surtout un outil de libération des opprimé-e-s — c'est-à-dire au-delà de la collecte d'informations — moyen de conscientisation et d'organisation »<sup>30</sup>.

#### EXTRAIT D'UNE « ENQUÊTE CONSCIENTISANTE » Recherche-action picarde « Éducation populaire »

**Idee de présentation de l'enquête :** on travaille sur les transformations de l'éducation populaire et du monde associatif, et il nous semble que le développement des procédures d'évaluation du travail y tient une place non négligeable. Les quelques questions qui suivent visent à ce qu'on puisse en parler avec des acteurs de terrain.

**Cible :** les salariés des associations JEP.

**Posture :** mettre les gens en confiance, c'est une discussion, s'ils le souhaitent anonyme. Ne pas hésiter à raconter des anecdotes, pour « briser la glace », et à proposer de travailler avec nous s'ils le souhaitent à la fin. Ne pas oublier d'enregistrer quoi qu'il en soit, et de prendre des notes sur le tas : sans ça on ne peut pas faire grand-chose, et c'est un signe d'attention !

[...] **L'évaluation** — Comment rendez-vous des comptes à vos financeurs ? — Avez-vous connu une évolution (depuis que vous êtes arrivé/depuis que l'association est créée). — Pour vos financeurs quels sont les critères qui définissent la réussite de vos actions ? — Qui les définit ? — De manière générale combien de temps de travail le fait de rendre des comptes à vos financeurs vous prend-t-il ? (pourcentage du temps sur un an, en gros quoi...). — À quoi cela vous sert-il ? (une contrainte, un support de prise de recul...)

**Nous faisons passer un cahiers de résistance, vous nous aidez ?**

28. D'après : conseils pour une conférence gesticulée, Résidence d'écriture, Grand Parquet, Paris, janvier-juin 2010.

29. Pour en savoir plus, voir sur notre site internet de La Trouvaille <http://la-trouvaille.org/stage-enquetes-conscientisantes/>

30. Raymond Debord, « Enquête et conscientisation » [en ligne], Praxis n° 3, mars 2001, disponible sur [www.le-militant.org/praxis/enqueteetconscientisation.htm](http://www.le-militant.org/praxis/enqueteetconscientisation.htm)



À l'affût de témoignages, nous avons aussi profité de nos nombreux voyages pour dialoguer, avec les contrôleurs·se·s de train, avec les passager·e·s, ou des covoitureuses, autant de prétextes pour parler plus librement et politiquement du management...

## 2. Les récoltes d'analyses et de résistances au gré de la présentation de la conférence

La conférence est pour nous un prétexte pour créer des rencontres politiques, organiser et instruire nos révoltes.

Entre mai 2010 et juillet 2014, nous avons présenté...

- ... 35 fois notre conférence gesticulée « exploiter mieux pour gagner plus » : en France, d'ouest en est, et du Sud au Nord (Rennes, Lille, Grenoble, Toulouse, Angers, Nîmes, Paris, Bobigny, Tours, Bordeaux...), en Suisse et en Belgique...
- ... dans différents milieux (santé, socioculturel, social, collectivités, Conseil Général, services d'État déconcentrés) et lieux (théâtre, festival culturel, bar, cinéma, hôpital, bourse du travail, centre de vacances EDF, université populaire ou pas, forum social...)
- ... à la demande d'associations, de services publics ou de coopératives d'éducation populaire, et parfois d'étudiants ou d'autres collectifs militants... et 15 fois pour des syndicats (SUD, FSU...) dont 4 fois pour des comités d'entreprise.

Lors de chaque présentation, les auditeurs et auditrices sont sollicité·e·s pour témoigner de leurs situations, de leurs résistances, et enrichir la conférence de nouveaux savoirs pour faire évoluer nos analyses et nos perspectives d'action commune.<sup>31</sup>

Ce moment de récits de résistances met en lumière que jamais la domestication n'est totale. Toute forme de domination génère des réactions, individuelles ou collectives, à la mesure des ressources dont disposent les personnes et groupes, et des contraintes qui pèsent sur eux.

## 3. Les prolongements : ateliers et formations de résistance au management

Convaincues que la diffusion d'un savoir critique même incarné n'est qu'une des dimensions d'un travail d'éducation populaire politique, notre conférence gesticulée était, au minimum, suivie d'un atelier de riposte. Le lendemain, nous avons essayé donc de mener des ateliers ou stages de résistance au management partout où cela était possible – entendez par là : à la fois désiré par le collectif organisateur, et également vendable, étant donné que la SCOP Le Pavé (dont nous faisons partie de 2007 à 2014 et auto-dissoute au 31 décembre 2014) n'intervenait pas gratuitement.

À l'initiative de 6 syndicats (dont un d'étudiants), un cinéma, un théâtre, des associations ou coopératives d'éducation populaire ou de collectifs militants, nous avons animé au total 11 ateliers d'une demie-journée, 4 stages d'une journée, et 3 stages de deux journées, avec des groupes de 7 à 50 personnes (travailleur·se·s dans des services publics, ou privés, plus rarement de l'industrie, et des chômeurs ou chômeuses), parfois issues des mêmes collectifs de travail (notamment lorsque nous avons pu organiser ces temps de formation avec des syndicats).

Nous avons également profité de ces expériences et connaissances sur le management dans d'autres

31. Voir l'article de Lisa Giachino, « Les colporteuses de résistances », L'Age de Faire, N°71 janvier 2013 [www.lagedefaire-lejournal.fr/](http://www.lagedefaire-lejournal.fr/)

actions, dès que ces questions étaient abordées par les groupes :

- soit au cours d'interventions de plusieurs jours avec des Comités d'Entreprise (de la SNCF ou d'EDF), ou dans le cadre de nos cycles de formation de 12 jours en Finistère avec des jeunes adultes critiques des dispositifs d'insertion (Imagin'action), ou lors d'une formation à la recherche-action avec le CRAJEP Picardie<sup>32</sup>. Nous y présentions parfois la vidéo de la conférence ;
- soit au cours de formations négociées avec l'employeur dans des structures associatives ou des services publics sur l'organisation du travail (cycle de formation avec les salarié.e.s d'une Mission Locale à Carhaix, intervention de 2 jours avec les salarié.e.s de l'INSEE à Aix). Nous y avons proposé une formation critique sur et dans l'organisation du travail ;
- soit lors de stages de formation aux enquêtes menées par la SCOP Le Pavé chaque année depuis 2010 ou lors de l'accompagnement à la création de conférence gesticulée collective.

## B

### Les ateliers « du ménage à la riposte organisée »<sup>33</sup>

Les ateliers de résistance sont des temps d'exercice collectif de la critique, appliquée à un enjeu de transformation. Ils sont animés pour déboucher sur des stratégies et propositions concrètes décidées par le groupe.

Selon les contextes, les groupes, leurs enjeux et nos récentes lectures

32. Voir « P comme Praxis » dans notre article « Que faire ? Abécédaire des savoir-faire de lutte » du cahier 3.

33. Voir la présentation [www.scoplepave.org/exploiter-mieux-pour-gagner-plus](http://www.scoplepave.org/exploiter-mieux-pour-gagner-plus)

ou découvertes, nous avons eu recours à plusieurs méthodes d'éducation populaire pour construire les conditions d'un dévoilement collectif et élaborer des stratégies de transformation.

Ne pouvant rendre compte ni de la qualité, ni de la quantité des échanges que nous avons eus, nous avons choisi de présenter ici deux formes d'intervention ainsi que des morceaux choisis produits lors des ateliers, stages ou accompagnements, qui semblaient se prêter plus facilement à la forme de ce cahier. Il s'agit donc d'un travail à poursuivre. Vous pourrez trouver sur notre site des comptes-rendus plus détaillés de certaines de nos interventions.

### 1. Atelier de « désintoxication de la langue de bois managériale »

Parce que les mots sont importants<sup>34</sup>, nous proposons de nous pencher sur leurs usages. Une petite séquence de désintoxication nous amène, avec des jeux d'écriture et une bonne dose de dérision, à prendre le dessus sur le langage actuel du management.

Voici quelques modalités de résistance à cette colonisation de la « novlangue »<sup>35</sup>.

#### a. Travail sur le sens des mots : comprendre l'arnaque

La consigne de démarrage de l'atelier consiste à lister ensemble les mots qui nous dérangent, qui nous empêchent de penser la réalité ou de nous mettre en résistance. Après en avoir décodé

34. Un site que nous aimons beaucoup pour leurs analyses, articles et relais d'une approche matérialiste et intersectionnelle : « Les mots sont importants » créer par Florence et Sylvie Tissot et Pierre Tevanian <http://lmsi.net/>

35. Langue officielle d'Océanie dans le roman de George Orwell. 1984. Gallimard, 1972.

les dessous en nous demandant depuis quand ils sont arrivés, quels en sont les effets, à quoi ils servent, leurs « principes actifs », l'idée est de dévoiler leur véritable signification par des jeux de mots et d'écriture.

À titre d'exemples, voici quelques extraits de mots relevés dans le quotidien de salarié.e.s ou d'usagers de Pôle emploi.

#### « Proactif »

« Même quand tu dors, il faut être actif. Il y a sûrement moyen d'exploiter les rêves que tu fais ». « C'est une société de contrôle total sur les chômeurs-euses et les salarié.e.s ».

#### « Radié » / irradié

« J'ai été irradié du travail. Sachez à quoi vous avez été exposé ! Inscription radioactive (au lieu de "rétroactive"). »

#### « Service privé de l'emploi »

« Sévices privés d'emploi. Serre vis de l'emploi. Le service des privés de l'emploi. Le service dépravé de l'emploi. »

#### « Malade social »

« Maladie sociale » pour parler de la pathologisation des problèmes engendrés par l'organisation du travail et par la privatisation du service public. Faire reposer la responsabilité sur les individus, au lieu de dire que c'est l'organisation du travail qui est malade.

Des expressions de leur résistance...

#### « Je ne veux pas être la cuillère qui met dans le moule »

sur la mission coercitive imposée au salarié.e.s de Pôle Emploi par l'État.

#### « Redevenir maître du temps, maître de son travail »

face à la barbarie et l'absurdité de la nouvelle organisation managériale sur les plate formes Pôle Emploi.

### b. Thème ou version, initiation à la traduction

Parce que la langue managériale est partout dans nos organisations du travail, il nous faut savoir traduire nos pensées avec un autre langage pour ne pas s'y soumettre.

La désintoxication citoyenne commence par la traduction subversive !

#### Quelques consignes :

À partir de courriers « langue de bois » apportés par les participant.e.s (type rapport de réorganisation de la direction générale de service, annonce de recrutement d'un responsable qualité, courrier de Pôle Emploi ou d'un projet associatif local), s'exercer à la traduction en rédigeant le même courrier en « langue émancipée », donc sans tenir compte des financeurs potentiels.

Se marrer à faire l'inverse : écrire une lettre d'amour et la traduire en langue de bois !

En s'inspirant de l'ouvrage de Corinne Maier, *Ceci n'est pas une lettre de candidature*.

Tout ce que vous aimeriez écrire à un recruteur sans oser poster la lettre<sup>36</sup>, nous avons testé les lettres « de non demande d'évaluation » et de « non demande de subvention »

Observer les effets produits et vérifier les raisons pour lesquelles on nous contraint à ne pas formuler sous cette forme. Décapant !

À Chelles, lors d'un atelier en mai 2011, une participante a fait un travail

36. paru en 2007 aux éditions Mille et Une nuit.

de décodage d'une lettre de langue de bois institutionnelle reçue dans le cadre de son travail.

La lettre était une mine de termes de la langue de bois. Nos échanges ont permis d'identifier que la « rationalisation » se traduisait dans les faits, par encourager les employé.e.s à ne plus réfléchir ; que la pseudo « mutualisation » et « l'optimisation » encourageaient la découpe des métiers en tâches ; que la « démarche managériale » imposait une culture du résultat ; que « les indicateurs de réussite » au nom de l'évaluation « des objectifs de résultat », empêchaient et niaient les processus d'apprentissage.

En décortiquant la valorisation par la direction de l'« esprit d'équipe », nous avons également compris que l'idée était plutôt d'adhérer aux directives du coach, comme dans le sport. En lieu et place de l'entraide et des discussions entre collègues, les nouvelles modalités de la direction cachaient (mal) une intention de limiter le conflit : ne pas être dans le consensus devenait suspect, il fallait faire preuve d'« esprit de corps » et non de « mauvais esprit » !

On peut également s'exercer à la traduction par le détournement de sigles (par exemple « DRH » : Distribution de Réponses Humiliantes) ou de grilles d'évaluation.

#### DÉTournement DE GRILLE D'ÉVALUATION

Nom du cabinet : Évaluation consulting performance (for a new strategy for your entreprise). Grille d'évaluation réalisée pour une entreprise de nettoyage « Brille plus ». Le point sur le comportement des sous-fifres pendant... notation de 1 à 10.

Le sous-fifre ou l'employé	Note / 10
Est en pleine forme et enthousiaste face à son travail malgré les embûches	
Achète et entretient lui-même ses outils de travail	
Arrive au travail en avance	
Repart du travail en retard et en reculant	
Dépointe et continue à travailler	
Garde le sourire toute la journée	
Apporte les croissants et café à son chef	
Propose au Directeur de faire le ménage chez lui pendant le week-end pour le libérer des contingences matérielles	

#### c. Le Dictionnaire critique des mots ou « on ne dit plus... » / « on dit... » :

Nous avons aussi collecté les savoirs collectifs sur l'utilisation du langage libéral, en proposant la rédaction d'un dictionnaire des mots du pouvoir<sup>37</sup>, et, à l'inverse, des mots disparus ou volés.

#### Consignes :

Partant du principe qu'on ne peut reconquérir que ce que l'on a conscience d'avoir perdu, nous demandions,  
> d'identifier un ou plusieurs mots volés (ou abandonnés) et leur remplaçants en « langue de bois » ;

> puis, par petits groupes, de travailler sur le sens des mots et la dénonciation des maux ;

> enfin, de rédiger des articles du Dictionnaire<sup>38</sup> des mots perdus ou colonisés, pour garder trace de ce combat à mener.

Par exemple,

#### ON NE DIT PLUS :

« Usagers d'un Service Public »

mais : « clients »

« Lutte des classes »

mais : « dialogue social »

« Les exploité-e-s des quartiers pauvres »

mais : « les défavorisé-e-s des quartiers sensibles ».

37. Voir (et contribuer !) sur notre site : <http://la-trouvaile.org/category/mots-du-pouvoir/>

38. Voir par exemple la définition « émancipée » de « compétence » sur le dictionnaire de la langue de bois [www.scoplepave.org/archives/ledico/frame\\_dico.htm](http://www.scoplepave.org/archives/ledico/frame_dico.htm)

## 2. Récit autobiographique au travail

Nous empruntons à Paolo Freire le concept de « situation-limite » pour essayer de rendre compte de la violence au travail et de ses conséquences directes et indirectes pour chacun-e.

*Freire fait appel à cette notion de situation limite pour caractériser les obstacles, les barrières, que les êtres humains rencontrent dans leur vie personnelle et sociale et qu'ils ne pensent pas pouvoir surmonter, ou qu'ils ne souhaitent pas surmonter, ou encore qu'ils considèrent qu'il faut franchir et vaincre. Ces situations limites se présentent fréquemment comme des nécessités, des impératifs historiques, face auxquelles on ne peut que s'incliner. Ce sont des situations clés sur le plan de leur signification et des défis qu'elles requièrent.*<sup>39</sup>

### « Au nom de mon métier »

Dans un atelier à Séné, au forum social local, nous avons organisé, sur la question des métiers et de l'évaluation, des groupes d'interview mutuel à 3, les participant-e-s s'interrogeaient : « où trouve-t-on du sens, du plaisir au travail ? Comment est-ce pris en compte aujourd'hui dans l'organisation du travail ? ».

À Chelles, nous avons échangé autour de la question : « De quoi je suis victime dans l'organisation du travail dans ma structure ? Qu'est ce qui me

dérange (idée échelle des tolérables, côté insidieux) ? ».

Dans un deuxième temps, nous avons cherché à identifier les nœuds de ces dérangements.

**Enjeu / nœud / problème principal**  
extraits des groupes d'interview :

- difficulté à s'inscrire dans une norme/ cases réductrices
- contradiction entre la fin et les moyens
- décalage entre demande et réalité de terrain
- l'éloignement du sens profond, perte de sens/ entrave par les directives (Yves Clot parle d'ailleurs de « travail empêché »)
- l'isolement dans son champ d'action quotidien
- sentiment d'avoir une action presque virtuelle
- absence de commande politique, de position, dans un contexte de défaut de démocratie
- la nécessité de rentabilité qui s'oppose à l'idée de son métier, la pression du système économique, l'état d'esprit prédateur capitaliste

Les « situations-limites » des participant-e-s fonctionnent pour nous comme un « analyseur » au sens de l'Analyse Institutionnelle, c'est-à-dire un ou des événements permettant de dévoiler les non-dits d'une institution.

39. Yves Lenoir, « Le concept de situation existentielle chez Paolo Freire : au cœur d'une pédagogie critique et émancipatoire », Documents du CRIE et CRCIE, N°3, Faculté d'éducation Université de Sherbrooke, 2007 p.22-23.

## **Fabrication de la conférence gesticulée collective « Pôle Emploi à la dérive ! »<sup>40</sup>**

Parmi les chantiers sur la critique du management que nous avons pu mener, et dont nous ne pouvons hélas pas ici relater la richesse de manière exhaustive, nous avons accompagné un groupe de salarié-e-s et usager-e-s de Pôle Emploi.

Ils souhaitent créer une conférence gesticulée collective pour dénoncer la violence des conséquences de la fusion ANPE/ASSEDIC sur les conditions de travail et ses répercussions pour les usager-e-s .

Pour produire l'analyse qui constitue le squelette de cette conférence, nous sommes reparti-e-s des conditions matérielles de chacune et chacun, c'est à dire tenter de qualifier ces « situations-limites » repérées dans leur quotidien.

Voici un extrait issu de cette analyse : le témoignage d'une conseillère Pôle Emploi, « ex ANPE » :

*Il faut faire connaître la souffrance des salariés de Pôle Emploi et celle des demandeurs d'emploi. Révéler le mensonge fait par le gouvernement, faire connaître la violence que recèle la belle promesse électorale du gouvernement. La souffrance d'être complice des radiations abusives. De ne plus pouvoir échanger entre collègues sur nos pratiques... Les salariés se sentent incompetents, déqualifiés. On souffre de la perte de notre métier. Plus la situation empire pour*

*les demandeurs d'emploi, plus les conseillers sont rendus inaptes à y répondre. Il y a une dégradation des conditions de vie des demandeurs d'emploi ET des salariés. Il faut tirer la sonnette d'alarme !*

*Avant, le demandeur d'emploi venait à l'agence sans être obligé, c'était lui qui choisissait. C'était un vrai service public ; on pouvait voir, de temps en temps, repartir le demandeur d'emploi avec une dignité restaurée. Ce n'est plus le cas maintenant. Avant, on avait des outils pour aider. Maintenant, c'est du contrôle.*

*Le malade est de plus en plus malade. Celui qui travaille à Pôle Emploi aujourd'hui, est obligé d'utiliser des médicaments dont il ne connaît pas le contenu. Les médicaments, ce sont les prestations, on ne sait pas ce qu'il y a dedans, et il n'y a pas de suivi. Maintenant, on donne tout pouvoir au conseiller, mais tous les moyens lui sont enlevés, et « la main qui indemnise doit être la main qui place et qui contrôle <sup>41</sup>. »*

*– Et quand tu rentres chez toi, tu aspire à quoi, te reposer non ? tu dois être épuisée ?*

*– Quand je rentre chez moi, j'ai envie de militer encore ! Il m'arrive d'être gavée de travail syndical, mais je ne suis jamais soulagée de cette urgence.*

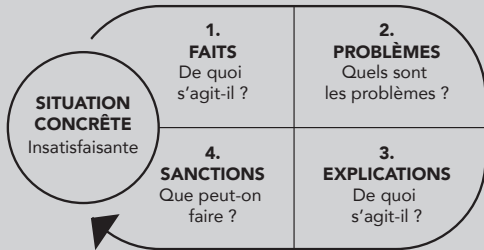
Nous nous appuyons souvent lors de ces ateliers sur la méthode de l'entraînement mental<sup>42</sup>.

40. Conférence gesticulée collective « Pôle Emploi à la dérive » créée en 2011, a été présentée pour la 1<sup>ère</sup> fois au théâtre du Grand Parquet en janvier 2013. « À travers la dénonciation des conditions de travail, d'une certaine forme de management qui aboutit à la qualité de travail empêchée, 4 salariés et 2 usagers tentent de décoder les enjeux économiques et une idéologie qui a évolué à travers l'histoire, pour construire des résistances et retrouver l'humain et le sens qu'ils veulent donner à leur travail. »

41. Déclaration de **François Fillon** premier ministre en 2009, année de la fusion ASSEDIC/ANPE.

42. Cette pratique d'éducation populaire a été initiée un peu avant la deuxième guerre mondiale, puis pendant la résistance et diffusée ensuite par Peuple et Culture,

## L'entraînement mental



Il sert à analyser collectivement et rigoureusement les faits d'une situation problématique et, par une application méthodologique, à faire des choix stratégiques instruits.

Les situations-limites nous servent également lors de consignes de récit autobiographique au travail, que nous utilisons pour repérer, dans ce que vit chacun·e au travail, ce qui fait commun. Ceci nous permet de comprendre ce qui fait système, et de définir plus finement les marges de manœuvre et la manière dont nous pourrons agir.

Par exemple, nous nous racontons autour de questions du type :  
« quand avez-vous été évalué ? »

Nous relevons ensuite les constats communs et faisons un examen des résistances individuelles ou collectives possibles et/ou désirées pour tenter d'élargir ces contre-pouvoir.

Concernant l'évaluation, nous avons imaginé comment défendre l'évaluation collective contre le contrôle individuel ou comment « évaluer son évaluateur » en fabriquant une grille de critères à son égard.

## Conclusion

Depuis 2010, ces rencontres et moments de travail sur le management ont été instructifs, douloureux parfois, enthousiasmants souvent. Les témoignages, trouvailles, récits de résistance et de victoires, moments collectifs de prises de conscience... sont autant de savoirs recueillis pour la lutte.<sup>43</sup>

Nous sommes en 2015 et nous écrivons ce cahier pour commencer leur colportage. Nous poursuivrons cette collecte et sa transmission. Nous avons à faire un vrai chantier de recherche sur nos pratiques et leurs effets. Nous avons à étudier finement les limites de nos interventions et de leurs modalités, et les causes de ces limites. Désireuses de ces enseignements, de nouveaux savoirs (syndicaux notamment) et de coopérations sur du plus long terme, nous remettrons sur l'ouvrage, ici ou ailleurs, nos travaux et hypothèses.

association d'éducation populaire.

Voir **Jacques Dumazedier**, *La méthode d'entraînement mental*. Voies livres, 1994 et **Jean-François Chosson**, « L'entraînement mental : une histoire au sein de l'histoire » dans *Pratiques de Formation/Analyses*, n°43, mars, 2002, université Paris VIII, formation permanente.

43. Voir l'article « Que faire ? », cahier 3, page 16.

