

Introduction

Scions... ouvrait le débat ?

- « Le travail n'est plus ce qu'il était. »
- « Nous vivons la fin du travail. »
- « Le monde ouvrier n'existe plus. »
- « Aujourd'hui, c'est l'homme qui est au centre du projet de l'entreprise. »
- « Nous entrons dans la société des loisirs. »
- « La machine a libéré l'homme du travail. »

On en apprend des choses étonnantes – lorsqu'on écoute les analystes et les experts – que répètent à l'envi les politiques et les journalistes. On en découvre sur notre monde qu'on croyait pourtant un peu connaître. Ces sentences qui tombent comme vérités d'évidence sont-elles inscrites dans la réalité sociale ou surnagent-elles seulement dans les discours rassurants et trompeurs de ceux qui ont finalement tout intérêt à peindre en rose un monde dans lequel ils retrouvent leurs billes ? Mais les autres, ces travailleurs subitement propulsés au cœur du projet entrepreneurial, ces ouvriers désormais évaporés, ces hommes et ces femmes « libérés » dont les tâches se seraient subitement enrichies, qu'en pensent-ils, eux, qui ne prennent pas souvent la parole ?

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Heureusement, de temps en temps, quelques personnes la prennent pour eux, ou la leur donnent, et remettent assez bien les pendules à l'heure.

Des cinéastes par exemple... En 2002, Marcel Trillat balade sa caméra aux quatre coins de France à la recherche des derniers vestiges du monde ouvrier, celui-là même dont on nous dit doctement qu'il a quasi disparu. Son film, *Les Prolos*, prouve le contraire. Bien sûr les contextes ne sont plus tout à fait les mêmes qu'il y a trente ou quarante ans... L'exploitation a changé de visage – encore que... L'intérim, la sous-traitance, les contrats à durée déterminée, les conditions de travail déplorables, la pression de l'encadrement, les cadences, mais aussi le travail clandestin et la persistance d'un sous-prolétariat corvéable à merci : tout cela se passe sous nos yeux, dans notre pays, au XX^e siècle. Si, il y a quand même du nouveau : les directeurs de ressources humaines ont réussi à faire intégrer par ces « prolos » les nécessaires contraintes imposées par les marchés, celles-là mêmes, incontournables, devant lesquelles tout le monde, les patrons, les syndicats, les simples ouvriers sont... égaux.

Une autre cinéaste, tout aussi peu consensuelle, Jocelyne Lemaire-Darnaud, arpente les rues de Clermont-Ferrand pour recueillir les *Paroles de bibs*, celles des ouvriers de chez Michelin. Elle les fait réagir à la logorrhée patronale que leur *big boss* a confiée à deux journalistes émerveillés... Et, au-delà du rassurant sermon patronal, nous découvrons sous des habits plus ou moins neufs – mais il y a aussi quelques costumes taillés sur des vieux patrons d'hier – les formes classiques de l'exploitation : tâches salissantes, dangereuses, toxiques ; syndicalisme brimé, contenu, pénalisé ; détournements des lois ou judicieux montages qui permettent par exemple... de devoir travailler davantage en passant de 39 à 35 heures ! Une nouvelle fois, on douterait du siècle dans lequel nous vivons... Et encore, nous cantonnons-nous ici dans les frontières de l'Hexagone. Si nous allions voir dans quelque contrée d'Asie ou d'Afrique du Nord les conditions dans lesquelles travaillent les salariés des usines délocalisées de nos propres groupes industriels, le tableau serait bien pire... Parmi les empêcheurs de penser en rond, il y a aussi des socio-

logues. Par exemple ceux qui ont mené, avec Christian Baudelot et Michel Gollac, une vaste enquête sur le bonheur et le travail en France¹. Leur conclusion est pour le moins très en retrait de l'optimisme simpliste des chantres de la mondialisation heureuse ou du nouvel épanouissement au travail. Ils montrent que, si les conditions de travail les plus critiques ont tendance à reculer, la précarité, la pression et la concurrence accroissent le nombre de salariés qui ont un rapport malheureux au travail. Ils mettent aussi en évidence la contradiction qui est au cœur des nouvelles formes d'organisation :

« D'un côté, l'engagement dans les projets exige un enthousiasme généralisé et renouvelé. De l'autre, la précarité du travail et de l'emploi généralise l'expérience de la déception. »

De leur côté, un psychologue et un sociologue sollicités pour donner leur avis sur les mouvements sociaux de 2003 suscités par le projet de réforme des retraites, confirment l'étendue du désastre :

« Ce qui ressort très fortement, c'est l'importance de l'extraordinaire attachement à la retraite comme alternative, comme compensation à une expérience du travail qui n'a jamais été simple, mais qui est aujourd'hui massivement perçue comme usante et frustrante. Les pénibilités du travail, les frustrations et les difficultés qu'elles engendrent sont devenues, pour des catégories de population salariée très larges, une question absolument centrale. »

Quand la retraite devient ainsi l'horizon salvateur qui permet de tenir, l'urgence est bien de s'interroger sur les ratés d'une organisation sociale et économique vécue si négativement.

C'est, du reste, ce qui se passe depuis une trentaine d'années que la « crise » est arrivée. Le travail par le biais de ce qu'on a vite considéré comme son envers, le chômage, a été projeté au cœur du débat.

1. Christian Baudelot et Michel Gollac : *Travailler pour être heureux ?*, Fayard, 2003.

2. Entretien avec Yves Clot et Olivier Schwartz, *Le Monde* des 22 et 23 juin 2003.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

Syndicalistes comme patrons, libéraux comme socialistes, d'un bout à l'autre de l'échiquier politique, sociologues ou journalistes, tous s'évertuent à comprendre, analyser, décortiquer cette crise du travail – et, plus difficile, à proposer les mesures qui, peut-être, réussiront à inverser la courbe fatale d'un chômage diabolisé.

Mais à force de se focaliser sur ce dernier phénomène, estampillé une fois pour toutes comme le mal suprême, voilà qu'on est arrivé à une situation où l'on considère presque tout travail comme forcément bon. Voilà que, pour un peu, on en viendrait à se satisfaire de n'importe quelle occupation pourvu qu'elle génère de l'emploi. Voilà en tout cas qu'on ne se pose plus guère de question sur le travail, si ce n'est : « Comment créer de l'emploi ? » « Quels nouveaux métiers inventer ? » « Quels besoins non satisfaits peuvent déboucher sur des créations d'emplois ? »

Le débat se résume alors dans la recherche désespérée de « nouveaux gisements d'emplois ». Des activités qui, jusqu'alors, échappaient au champ du travail salarié sont réquisitionnées pour – on l'espère du moins – se traduire en activité marchande rémunérée. On crée les emplois familiaux. On nous annonce la venue par dizaines de milliers d'« emplois verts » liés à l'environnement. Les petits boulots font florès. Le portage des journaux ou des pizzas à domicile est redécouvert comme une réponse intelligente à de nouveaux besoins. Apparaissent successivement les emplois d'initiative locale, de proximité, d'utilité collective, puis les emplois jeunes. À droite ou à gauche certains rêvent à l'émergence d'un vaste « tiers secteur » associatif qui promet des millions d'emplois. Le gouvernement presse les préfets de partir à la découverte des « emplois dormants » de leur département. Etc.

Traduisant allégrement des besoins effectifs en emplois sonnants et trébuchants, mélangeant les potentialités et les réalités, instillant de l'emploi là où jusqu'alors il n'y en avait pas forcément, la surenchère arrive même au comique le plus grotesque quand, dans cette foire à l'emploi, un ancien ministre de l'Économie convoque ses troupes pour une étonnante « Nuit des nouveaux emplois ». Partant du précepte d'Alain Madelin selon lequel « les emplois ne sont pas à par-

tager, mais à inventer », chacun y est allé de son idée lumineuse³. Et voici pêle-mêle ce que pourraient être nos emplois de demain : « formateurs au sourire » pour les petits commerçants ; porteurs de petits-déjeuners pour Parisiens en week-end dans leurs résidences secondaires ; coiffeurs-manucures dans les trains ; gardiens de chiens pendant les courses ; cireurs de chaussures ; emballeurs de paquets dans les supermarchés...

La logique de l'emploi à tout prix s'est imposée comme une évidence incontestée. Comme le dit ironiquement Dominique Méda : créons des emplois « même temporaires, même sans contenu, même sans intérêt, même s'ils renforcent les inégalités, pourvu qu'ils existent⁴ ».

Pour un peu les nouveaux pauvres, comme tout ce qui est nouveau, pourraient eux aussi devenir une source inédite d'emplois ! C'est déjà le cas : voyez cet ouvrage publié en 1995 qui affiche fièrement en quatrième de couverture : « Un nouveau métier du social est en train de naître : manager d'insertion⁵ ! On croit rêver. Mais c'est un cauchemar.

Les réflexions et propositions pour résoudre cette crise du travail ne sont pas toutes, heureusement, de cet acabit. S'il fallait, rapidement et grossièrement les résumer, on pourrait définir deux types de démarches qui du reste se combinent le plus souvent.

Un premier style de réponse – seul dans les débuts de la crise, mais toujours très présent, en particulier dans le discours des politiques – est d'espérer la fin du chômage et le retour prochain du plein emploi

3. *Le Monde* du 22 janvier 1997 et l'article d'Alain Lebaube dans celui du 14 février 1997.

4. Dominique Méda : *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubier, 1995, p. 16. Un des meilleurs livres sur le sujet à compléter, du même auteur, par *Qu'est-ce que la richesse ?*, Aubier, 1999.

5. Dominique Rassouw : *Manager d'insertion*, Syros, 1995. Il s'agit de « manager » les travailleurs sociaux qui s'occupent d'insertion.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

dès que la machine économique aura été suffisamment relancée pour tirer derrière elle la création des emplois qui manquent tant aujourd'hui. C'est, transcendant tous les clivages politiques, la croyance dans les vertus de la croissance : « Croissance, croissance chérie ! Toi qui nous as tant gâtés de 1945 à 1975, reviens et nous serons à nouveau heureux ! » Patronat et syndicats, droite et gauche, libéraux et communistes se disputent sur les chemins qui pourraient y conduire, mais tous sont unanimes sur le but à atteindre : le retour d'une croissance forte. Un peu de recul suffirait pourtant pour questionner cette évidence. Ainsi comment expliquer que le PIB français ait augmenté ces deux dernières décennies de plus de 70 % alors que le chômage était multiplié par quatre, se demande Guy Roustang qui poursuit : « La pensée unique est celle qui fait de la croissance le principal remède à tous nos maux. En un sens, on comprend cette insistance à trouver des solutions à l'intérieur du système. Comment n'aurait-on pas le vertige à l'idée d'en sortir⁶ ? » Une seconde approche, moins aveugle, prenant davantage en compte la complexité des phénomènes, s'est développée plus tardivement, qui a fait son deuil d'une solution purement mécanique et économique : croissance revenue = emplois retrouvés. Émanant d'une pléiade de chercheurs et d'analystes dont pas mal de spécialistes de sciences humaines, elle admet qu'il faut trouver d'autres formules, que le travail désormais ne sera plus vécu comme avant, qu'il faut accepter les évolutions irréversibles, les intégrer à nos façons d'aborder les problèmes et y adapter les modalités d'un nouveau type de positionnement du travail. En un mot, il faut *travailler autrement*.

Cette optique était très clairement celle du rapport de 1995 de la commission sur le travail du Commissariat général du Plan, dont le président, Jean Boissonnat, avait justement titré la préface :

6. Guy Roustang : « Emploi : trois demi-vérités de la pensée unique », *Le Monde* du 3 avril 1996. Pour une analyse plus générale, son ouvrage : *La Démocratie au risque du marché*, Desclée de Brouwer, 2002.

« Travailler autrement. » « Ce n'est pas le travail qui manque, écrivait-il. C'est nous qui manquons de clairvoyance pour comprendre qu'il est en train de changer radicalement ; et qui n'avons pas assez d'imagination pour l'organiser autrement. Dans vingt ans, selon ce que nous aurons fait ou non, la France comptera toujours plusieurs millions de chômeurs ou les Français travailleront différemment⁷. » Par exemple – et c'est, selon ses rédacteurs, la « réforme clé » du rapport – en substituant au classique contrat de travail entre un salarié et une entreprise, le « contrat d'activité » qui, conclu entre un salarié et un réseau d'entreprises, de collectivités locales, d'écoles, etc., engloberait temps de travail et temps de formation, périodes de pleine activité et périodes de relâche.

« Ainsi une entreprise temporairement privée d'un certain volume de commandes, pourrait prêter certains salariés à une autre entreprise, les faire travailler à temps partiel, les placer en formation, leur favoriser l'exercice pendant un temps d'une activité indépendante, ou encore leur dégager du temps disponible pour d'autres activités sociales⁸. »

L'aréopage de la commission du Plan n'est pas isolé dans cette recherche. « Il faut réinventer le travail », proclame un appel pour « travailler autrement » que 333 experts, chefs d'entreprise et chercheurs⁹ ont adressé en juin 1997 aux députés fraîchement élus. « Des propositions pour travailler autrement fuses maintenant de partout », constate Alain Lebaube en introduction d'un dossier du *Monde Initiatives* (titré lui aussi... « Le travail autrement ») qui évoque quelques-unes. Celles du Centre des jeunes dirigeants d'entreprise (CDJ) qui invite à aller « vers l'entreprise à la carte » ; de l'Union des industries métallurgiques et minières (UIMN) qui

7. *Le Travail dans vingt ans*, rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat, Odile Jacob, 1995, p. 9.

8. *Id.* p. 31.

9. « Travailler autrement. L'appel aux nouveaux députés », *L'Express* du 12 au 18 juin 1997, p. 72-73.

Ambiance Bois, l'aventure d'un collectif autogéré

défend l'idée du « travail différencié » ; de l'association patronale Entreprise et Progrès qui préfère le « contrat collectif d'entreprise »... toutes formules qui remettent en cause, pour obsolescence, l'actuel cadre institutionnel et légal du travail, qui introduisent de la flexibilité – mais sans précarité, assure le CDJ – et qui réclament aux salariés une souplesse d'adaptation aux rythmes conjoncturels de leur entreprise¹⁰. Les syndicats évidemment renâclent qui derrière le mot dérégulation déchiffrent suppression des garanties pour les salariés et, d'une certaine façon, regain d'exploitation.

Il est un point commun à toutes ces propositions, c'est que, toutes, elles situent leurs solutions « à l'intérieur du système » pour reprendre l'expression de Guy Roustang. Là encore il ne s'agit pas d'en sortir, mais au contraire, de s'y fondre davantage, de s'y adapter et d'en accepter toutes les conséquences. Même ce qui peut paraître le plus séduisant, le plus humain, le plus respectueux des individus n'a d'intérêt que pour le résultat économique qu'on en escompte. Lorsque Jean Boissonnat décrit l'entreprise de demain comme le lieu de la « personnalisation » du travail où sont « démultipliés » les « niveaux d'initiatives et de responsabilités », il précise : « Elle ne le fait pas seulement, ni même d'abord, pour améliorer les conditions de travail mais, avant tout, pour être plus près du client et soigner ainsi sa rentabilité¹¹. » De même le travail différencié de l'UIMN n'a de sens que s'il permet d'être plus efficace et plus rapide pour répondre aux demandes du marché : « Il faudrait pouvoir augmenter les horaires lorsqu'il y a du travail (...) et les diminuer lorsqu'il y en a moins. »

Que les naïfs qui espéraient voir rendre à l'homme une place plus centrale et moins soumise dans le dispositif économique se ravisent. Ce sont les marchés qui décident. Selon la formule désormais consacrée, le vrai patron c'est le client ! Il faut « considérer chaque client comme un marché » et « chaque salarié comme un entrepreneur¹² ».

10. *Le Monde Initiatives* du 22 novembre 1995.

11. *Le Travail dans vingt ans*, p. 12.

12. *Id.* p. 13.

Plus que jamais voilà l'économie qui régent la société et réduit chacun au rôle qu'il est censé jouer sur la scène économique. Qu'êtes-vous ? Un marché. Qui suis-je ? Un vendeur.

Remarquez les mots utilisés par Jean Boissonnat pour présenter son contrat d'activité. Il dit que l'entreprise « pourrait prêter » ses salariés, « les faire travailler » à temps partiel, « les placer » en formation... Malgré le discours à la mode sur le retour en force de la spécificité de chaque individu dans l'entreprise, voilà un vocabulaire qui ramène la personne à sa triviale fonction d'outil de production. L'homme ? Un rouage de la machine.

« La marge d'initiative et de créativité » laissée au travailleur ne va jamais jusqu'à lui laisser celle de questionner le sens de son activité. La traditionnelle division des tâches manuelles et des tâches intellectuelles n'est pas bousculée. Il y a toujours d'un côté ceux qui décident et de l'autre ceux qui exécutent – même si la parole de ces derniers peut être, dans certaines limites, sollicitée.

Bref, on changerait le travail sans changer la place éminente qu'il occupe, sans changer l'entreprise, sans changer la répartition des rôles, sans changer ses finalités.

Pour notre part, nous nous situons dans un tout autre registre. « Travailler autrement » a pour nous un autre sens, d'autres raisons. Derrière l'expression nous osons rêver le travail remis à sa juste place, l'entreprise comme le lieu de la coopération de producteurs associés, les rôles redistribués. Il y a même, au-delà, l'ambition démesurée de subvertir l'économie et son impérialisme.

Face au modèle d'une entreprise pour laquelle l'objectif est l'argent et l'homme un outil, nous avons cherché à utiliser l'argent comme un outil au service de l'homme. Notre entreprise ne se justifie pas par la recherche du profit pour le profit, mais par sa vocation de production (en cela elle n'est pas différente des autres) réalisée dans le cadre humain d'une œuvre collective. Pour nous, la façon de travailler est aussi importante que le produit qui est fabriqué. Le processus de prise en charge de la nécessaire production prime sur son résultat.

C'est ce dont nous voudrions témoigner dans les pages qui suivent. Il ne s'agit pas de développer une nouvelle théorie du travail ou d'élaborer sur le papier un modèle de substitution qui répondrait à toutes les questions (ne serait-ce que parce que toutes les questions ne sont pas forcément pertinentes). Nous avons besoin de pratique, de concret, de réalité. De ce point de vue nous pourrions nous sentir assez proches de la manière de voir d'un Péguy lorsqu'il disait : « Avant d'être éloquent, avant de haranguer l'univers (...) le premier devoir (...) c'est de réaliser autant qu'on le peut son idéal dans sa vie et dans son travail (...). Avant la parole est l'écriture ; avant l'écriture est l'action ; avant l'action est la vie¹³. » Et si nous pouvons avoir aujourd'hui quelque légitimité à mêler notre voix au concert des discours sur le travail, ce n'est que pour avoir fait nôtre ce précepte, pour avoir soumis nos rêves à l'épreuve des faits.

Aussi, raconterons-nous seulement une histoire, la nôtre, celle d'une poignée d'individus qui créèrent une entreprise, *Ambiance Bois*, parce qu'ils voulaient travailler autrement et imaginaient que c'était là le chemin le plus sérieux pour faire avancer la réflexion sur le sujet.

Au travers de cette histoire, nous espérons que le lecteur saura découvrir les linéaments d'une autre manière d'intégrer le travail dans nos vies et que nous l'aurons aidé à questionner le travail davantage sur ses fins que sur ses moyens.

13. Charles Péguy, dans *Œuvres en prose complètes*, bibliothèque de la Pléiade, tome I, 1987, p. 1789. Il disait aussi : « Je suis frappé de ce que les intellectuels en général (...) ne connaissent rien des conditions où s'opère la fabrication industrielle », *id.* p. 1394.