

Séminaire Gabriel PÉRI du 02/04/2014

**OÙ SE TROUVENT LES RÉSERVES D'ALTERNATIVE ?
TRAVAIL ET « PROJETS-HÉRITAGES »**

Yves SCHWARTZ

**

EXTRAIT

Qu'appelons-nous « projet-héritage » ?

Dans une entreprise, dans toute forme d'organisation produisant des biens ou des services, mais au-delà, partout où se construit dans la durée un agir collectif, des projets, des alternatives s'appuient sur des acquis mis en mémoire commune, des patrimoines construits dans l'histoire de cette institution. Mais réciproquement, la fabrication des projets, tournée vers l'avenir à construire, va sélectionner dans ce passé des segments de patrimoines collectifs de nature à crédibiliser ces projets. L'héritage permet la cristallisation du projet, mais rétroactivement le projet configure dans le passé l'héritage qui pourrait le préfigurer.

Ces dialectiques se construisent dans la durée, portées par les agir collectifs des différents protagonistes ; elles sont donc plurielles, partiellement voire totalement antagoniques, selon les histoires de ces protagonistes, selon les positions sociales, les fonctions, les trajectoires occupées dans l'entité considérée. Elles peuvent se structurer à partir de points de vue strictement financiers sur cette entité, ou sur des visions de développement plus entrepreneuriales, ou sur les ressources expérimentées dans le vivre ensemble au travail. Entre des projets-héritages entièrement pris dans les calculs comptables, et ceux qui s'alimentent des réserves d'alternatives socialisées issues des débats de normes, entre ces deux pôles, de multiples cas de figure sont possibles et dessinent l'immense champ de la militance industrielle. Car c'est bien en faisant riper les dialectiques projets-héritages vers le second pôle, qu'on a chance de déplacer la contradiction argent/activité dont on vient de parler. C'est bien dans cette direction-là, celle que l'on pourrait appeler la dialectique « industrielle » des projets-héritages, que s'inscrivent plusieurs des exemples qui suivent.

Cette dialectique des projets-héritages peut se travailler en divers points d'un large spectre social, allant d'une P.M.E à l'échelon beaucoup plus large d'une culture ou d'une civilisation. Ainsi, il y a deux ou trois décennies, Alain Wisner, l'un de nos trois « médecins atypiques », se posait la question de la faisabilité des transferts de technologie. A quelles conditions ont pu, peuvent, pourront se greffer les technologies les plus modernes sur des peuples qui, à certains moments de l'histoire ont pu ou peuvent apparaître « en retard » sur d'autres ? Sa réponse, par exemple pour le Maghreb ou le Japon, nous renvoie très exactement à la nécessité de faire travailler cette dialectique des remémorations fécondes et des entreprises créatrices :

« Il me semble capital, disait-il en 1985, de retrouver la grandeur artistique et technique de chaque pays, car il faut beaucoup de courage pour se lancer avec sérieux et fermeté dans la modernisation si on n'a pas l'impression d'être issu d'une grande civilisation ancienne »

Il s'agit d'opérer la remémoration des moments où tel peuple a « sorti » des cartes maîtresses, attestant par là même qu'il est capable comme tout autre de s'approprier celles maîtrisées par des peuples différents de lui, à un moment ultérieur de l'histoire :

« Les artisans pratiquant au Maghreb la technique du cuivre repoussé, ou celle des teintures de laine ou encore en Asie du Sud-Est les spécialistes de la laque ou du papier huilé sont, sans doute, parfaitement aptes à travailler dans l'industrie électronique et chimique » (*ibid.*). La prodigieuse conquête des technologies de l'ère Meiji au Japon, après deux siècles d'isolement, est un cas d'école qui impose, pour la comprendre, de telles rétroactions historiques ¹.

Ces dialectiques doivent se nouer, créer une sorte de continuité, aux différents échelons de ce spectre social pour se renforcer mutuellement, pour produire des effets d'histoire, au sens où on l'a suggéré plus haut. On vient d'évoquer une dialectique projet-héritage à un niveau très « agrégé », celle qui concernerait un peuple tout entier. Lorsque nous avons proposé ce concept de projet-héritage, dans *Expérience et Connaissance du travail* (voir note 9), pp 477-493, nous avons au contraire évoqué des constructions, voir des concurrences de projets-héritages au sein d'entreprises particulières, très vivantes à cette époque. Ainsi, dans l'entreprise D.M.C à Mulhouse, on sent à quel point le projet-héritage d'un ouvrier chauffeur (de chaudière) fait le va-et-vient entre une remémoration d'un passé collectif où la fabrique mulhousienne et D.M.C en premier éclipsaient en génie inventif et en qualité la concurrence européenne, au sein d'une histoire complexe de l'Alsace où l'histoire des forces productives et singulièrement D.M.C devaient jouer un rôle majeur, et la qualité de l'engagement de son activité industrielle, au service des stratégies entrepreneuriales. Projet-héritage ambigu, sans doute, et il devait y en avoir d'autres, plus polémiques et revendicatifs, au sein de la même entreprise, mais non sans lien avec la richesse de ce passé proprement industriel. De toutes façons, tout projet-héritage a l'ambiguïté des choix de vie et de remémoration qu'il sélectionne. Mais, dans les mêmes pages nous évoquions la si belle dialectique proprement « industrielle », telle que nous l'avons appelé, celle des militants de la Fiat, œuvrant avec I.Oddone (autre « médecin atypique », voir note 7) : leur choix d'héritage se fait largement autour des conquêtes des groupes ouvriers. La recollection des micro-actes d'intelligence, la conscience en pénombre et encore mieux la mise en visibilité de l'ampleur de leurs renormalisations crédibilisent à l'époque l'ambition d'une hégémonie de la classe ouvrière, selon le langage gramscien qui est aussi celui d'Ivar Oddone. Par exemple, en matière de montage, le délégué, mieux encore l'ouvrier est « *en fait le véritable expert* » (*Redécouvrir l'Expérience ouvrière*, p.84). Et en fin de compte le basculement du projet-héritage vers sa forme industrielle arrive à faire peur aux chefs d'ateliers : face à une renormalisation collective efficace du groupe ouvrier concernant la distribution des tâches, ils en viennent à cette réaction : « *Mais qu'est-ce que vous croyez ? Que vous pouvez commander ? Vous croyez comme ça que vous pouvez vous mêler de ce que l'entreprise doit faire ? Prenez donc l'entreprise et dirigez-la vous-mêmes !* » (p.88).

Ainsi, toute bataille contre une vision appauvrie du travail, toute mise en visibilité des *savoirs-valeurs* immanents au monde des activités de travail, opérant un déplacement de la contradiction argent/activité, fait poser la question : mais l'entité industrielle (entreprise, établissement ou tout autre organisme), c'est le *patrimoine de qui* ? Ainsi, visitant en 1985, lors de notre expérience évoquée plus haut (voir note 1) les ateliers d'une entreprise leader mondial de la fabrication des fours verriers au Pontet, près d'Avignon, nous sommes les témoins de la façon dont un dirigeant syndical court-circuite et critique les présentations idéalisées et lissées du cicerone officiel ; bref, fait barrage à un projet-héritage trop directement inspiré par les stratégies de la direction. Mais à peine la route nationale traversée, dans son « jardin » du

¹ La première citation renvoie à *Quand voyagent les usines*, Syros Editions, Paris, 1985, p.98, le cas japonais à *Réflexions sur l'ergonomie*, Octarès Editions, Toulouse, 1995, p 11-13 et *Anthropotechnologie, vers un monde industriel polycentrique*, Octarès Editions, p.124. Nous avons repris ici un passage de « Les deux paradoxes d'Alain Wisner. Anthropotechnologie et Ergologie », in Revue *Ergologia*, Janvier 2013, n° 8 (voir le site Ergologia.org).

Comité d'entreprise, il retourne sa faconde dévastatrice, pour magnifier les prouesses techniques et le métier de « son » entreprise. Illustration d'un projet-héritage en partie alternatif qui le conduira à défendre la pérennité de l'entreprise, pour autant que son avenir repose sur le génie des renormalisations industrielles, dont le cas du « masselottier » était un magnifique exemple (*Expérience et Connaissance du travail*, p.483-484 et 458-459). Et pour revenir sur ce Paul Esposito dont on a cité plus haut la phrase si percutante, c'est bien ce basculement, cette présence si prégnante d'une dialectique *industrielle de projet-héritage* dans cette petite P.M.E provençale de fabrication de boucles pour chaussures qui va rendre possible le saut si hasardeux vers la transformation de cette petite entreprise familiale en SCOP. « *La performance de notre outil de travail, dit-il, représentait pour la majorité d'entre nous des années et des années d'efforts, d'initiative, de production sur le tas, d'échanges d'expérience entre les travailleurs de la production (ceux qui produisent en série à partir des moules fixés sur les machines-outils) et ceux de la fabrication (usinage des moules et de l'outillage)...L'entreprise nous semblait nous appartenir de plus en plus et nous étions prêts à tout pour nous faire respecter* » (ibid. p.485-486).