

## **Dossier « Changer le travail, changer la vie »**

### Sommaire :

Introduction : **Urgence !**, Yves Baunay, Institut de la FSU

**Penser le travail**, Dominique Lhuilier, professeure au CNAM

**Soigner le travail, pas les personnes**, entretien avec Yves Clot, chaire de psychologie du travail au CNAM

**Le travail blanchi**, entretien avec Yves Schwartz, professeur d'ergologie à l'université de Provence

**Le réel et la parole**, entretien avec Christophe Dejourn, professeur de psychologie au CNAM

**Que peut faire la FSU pour Guillaume ?**, Marie-Anne Dujarier, Maître de conférences en sociologie, université Paris III

**Résister collectivement à l'intensification du travail**, Laurence Théry, secrétaire confédérale de la CFDT en charge de la santé au travail

**Une course sans ligne d'arrivée**, Danièle Linhart, sociologue, directrice de recherches au CNRS

**L'avenir des métiers dans les services publics de l'emploi**, Martine Goutte (SNU-TEF), Micheline Léger (SNU-TEF) et Sylvette Uzan-Chomat (SNU-ANPE)

**Reprendre en main son métier**, Sylvie Amici, Fabienne Khoudar, Hélène Latger, Catherine Remermier, Jean-Luc Roger, Danielle Ruelland-Roger, Christelle Serra, professeurs ou chercheurs engagés dans le partenariat SNES-équipe de clinique de l'activité du Centre de recherches sur le travail et le développement du CNAM

**Les paradoxes du travail social**, Guilaine Geffroy, SNUASP-FSU

**Table-ronde : la double vie des militants**, animée par Christine Castejon, analyste du travail

« **Merci de votre compréhension...** », Christine Castejon, analyste du travail

## Penser le travail

**Dominique Lhuilier** est professeure de psychologie du travail à l'université de Rouen.. Elle est membre du CIRFIP<sup>1</sup> et du comité de rédaction de la *Nouvelle revue de psychosociologie*. Elle est l'auteur notamment de *Cliniques du travail* (2006).

Chapô : Aux antipodes des gesticulations médiatiques autour de la « valeur travail », la clinique du travail se caractérise par la relation qu'elle établit entre le savoir et l'action : « comprendre pour transformer et transformer pour comprendre ». Dominique Lhuilier distingue ici trois axes majeurs de cette démarche, qui se déploieront dans les trois entretiens d'Yves Iot, Christophe Dejours et Yves Schwartz.

Le travail fait aujourd'hui l'objet d'un traitement médiatique, politique, syndical, scientifique paradoxal : entre surinvestissement et occultation. Les déclarations, publications, plans et programmes qui ont pour objet « le travail » se multiplient.

On pourrait s'en réjouir, mais cette « mobilisation » manifeste surtout des conceptions pour le moins hétéroclites du travail et qui bien souvent occultent la question de l'action.

Sans prétendre ici faire un inventaire des sciences du travail et de leurs contributions respectives à l'analyse des fonctions respectives de l'emploi, de la profession, du travail comme activité humaine, il s'agira plutôt de présenter différentes orientations qui contribuent aujourd'hui au développement de la clinique du travail.

Celle-ci ne constitue pas **un** cadre théorique, encore moins une école de pensée. Mais elle rassemble des perspectives qui ont en partage la même conception du rapport dialectique entre connaissance et action.

Puisant dans des traditions épistémologiques différentes, elles ont toutes pour centre le sujet aux prises avec des situations concrètes de travail : subjectivité et activité sont au cœur de l'investigation.

La psychopathologie du travail a ouvert la voie à une reconnaissance de la subjectivité qu'engage le travail humain. Mais la subjectivité au travail ne peut être réduite à ses formes pathologiques. Les conceptions du travail comme univers de contraintes, d'exploitation, d'aliénation, occultent l'autre face du travail comme espace privilégié de construction de soi et du lien social : le travail est à la fois une épreuve et une occasion de développement.

Les travaux de Christophe Dejours s'inscrivent dans l'héritage de la psychopathologie du travail pour s'en distinguer ensuite en fondant la psychodynamique du travail. La centralité du conflit entre organisation de la personnalité et organisation du travail est maintenue, cependant l'accent est mis non plus sur les pathologies du travail mais sur la souffrance et le plaisir au travail. La bivalence de la souffrance, créatrice et pathogène, les concepts de stratégies défensives collectives, d'intelligence rusée, de résonance symbolique, l'importance accordée à la construction du sens par le sujet, comme l'attention portée à la reconnaissance et

---

<sup>1</sup> Le Centre International de Recherche, Formation et Intervention Psychosociologiques (**CIRFIP**), Association fondé en 1993, réunit des praticiens, des chercheurs et des universitaires engagés dans l'analyse et l'évolution des dynamiques sociales en jeu dans les groupes et les organisations dans les différents champs de la pratique sociale.

aux dynamiques identitaires... jalonnent l'élaboration théorico-clinique du travail comme opérateur fondamental dans la construction même du sujet (Molinier,2006).

L'intervention en psychodynamique du travail repose sur trois temps essentiels : le traitement de la demande et l'analyse de la faisabilité de l'enquête, l'enquête conduite dans des collectifs volontaires (la nature de la demande déterminant la structuration de ces collectifs) et la validation de l'analyse des intervenants par sa restitution et discussion.

Le travail engagé lors des réunions de ces collectifs porte sur l'articulation organisation du travail et souffrance psychique.

Yves Clot représente un autre courant de la clinique du travail situé à l'intersection de l'ergonomie et de la psychopathologie du travail. Ce courant propose de suivre « le fil de l'activité » afin de repérer sa vocation dialectique, ses développements orientés par les échanges intra et intersubjectifs. Le sens de l'action est une des régulations essentielles de l'activité : il passe par les jugements portés et la recréation des buts visés, au-delà de ceux contenus dans la prescription. Dans cette perspective, le travail est fondamentalement rencontre et échange avec les autres. Il est même ce qui permet de « sortir de soi » : il « requiert la capacité de faire œuvre utile, de prendre et tenir ses engagements, de prévoir avec d'autres et pour d'autres quelque chose qui n'a pas directement de lien avec soi. Il offre, hors de soi, une éventuelle réalisation de soi grâce précisément à son caractère structurellement impersonnel » (Clot, 1999).

La clinique de l'activité est centrée sur le développement des collectifs professionnels, des pratiques de controverses entre professionnels. Elle traite, elle aussi, de la souffrance au travail comme d'un développement empêché, d'une « amputation du pouvoir d'agir ». Quant au plaisir du travail, il renvoie à l'entretien et la contribution à une histoire commune, celle du métier. L'accent est mis sur la fonction psychologique du legs et de la transmission comme garant de l'existence personnelle.

Yves Schwartz propose quant à lui non pas une nouvelle discipline mais une démarche d'analyse et de transformation des situations de travail : l'ergologie.

Le travail est appréhendé comme « usage de soi » (1988). Cette formule joue sur l'équivocité du terme « usage ». Si, dans un premier sens, l'usage est celui que les autres veulent faire de nous, mettant ainsi l'accent sur la part d'hétéro détermination dans l'activité, le deuxième sens renvoie à l'usage que l'on fait de soi-même dans une quête d'accomplissement de soi. Il y a non exécution, soumission mais usage que chacun fait de lui-même dans une visée de dépassement des contraintes et de recentrement du milieu de travail autour des possibilités et aspirations singulières. La perspective ergologique articule le micro et le macro : chaque situation de travail contient des enjeux de société, et inversement, chacun, par la façon dont il travaille, dont il négocie normes et valeurs dans son activité, chacun prend position dans ces débats de société et les recompose à son échelle. La démarche suppose de créer des lieux où mettre au travail les expériences et les concepts, les savoirs disciplinaires, les uns par les autres et réciproquement, où stimuler ces débats de normes et de valeurs.

D'autres perspectives relèvent encore de la clinique du travail, tant du côté de l'ergonomie francophone, de la psychologie sociale que de la sociologie (Clot, Lhuillier, 2006). Au delà de leurs divergences, des traits communs peuvent être dégagés qui fondent les démarches proposées.

Démarches en rupture avec l'approche positiviste de la science, la posture de l'expert ou de celui supposé savoir ; démarches qualitatives (fondées sur l'élaboration et l'expression symbolique) et non quantitative (fondée sur la mesure) ; démarches privilégiant la compréhension plus que l'explication causale. La production de connaissances sur le travail est le résultat d'une activité réflexive dans l'activité et réciproquement, cette dernière est source de validation de la connaissance.

Il y a nécessairement un travail d'analyse des « données », mais qui n'est pas seulement le fait des chercheurs. Que le dispositif soit celui de l'entretien individuel ou collectif, d'auto confrontations croisées, de groupes d'analyse des pratiques ou d'une observation participante, il s'agit bien de favoriser la coproduction de la compréhension du sens des conduites *en situation*. Ce dispositif introduit à des relations nouvelles entre cliniciens et praticiens .

Cette conception de la clinique s'inscrit dans la tradition de la recherche-action que la formule de Yves Clot , à partir d'autres « héritages », résume justement : « comprendre pour transformer et transformer pour comprendre ». On y retrouve ce double projet de connaissance et de changement, une production de savoir enraciné dans la pratique qui suppose l'engagement dans une relation avec des sujets autour d'un projet commun. « Un projet qui répond à la fois aux préoccupations pratiques d'acteurs se trouvant en situation problématique et au développement des sciences sociales par une collaboration qui les relie selon un schéma éthique mutuellement acceptable » (Rapoport, 1973). Le processus de production de connaissances et la contribution qu'en retirent les sujets sont deux effets mutuellement dépendants de la recherche-action. Cela suppose de remettre en cause la division du travail instituée entre cliniciens chercheurs et acteurs, division fondée sur le clivage entre théorie et pratique. En clinique du travail, le savoir (construit) est inséparable de l'expérience où il a émergé, ainsi que des effets qu'il produit sur la réalité. Le savoir, a fortiori le savoir sur les pratiques, est indissociable des conditions de son émergence. Reconnaître la différenciation entre savoir-expérience et savoir-objet théorique ne signifie pas qu'ils sont en rupture : « la recherche-action est fondée sur l'hypothèse que des savoirs de portée générale peuvent être produits à partir de l'expérience directe des acteurs et relativement à des situations singulières » (Amado, Lévy, 2001). Ce qui engage à un type de relation de coopération entre chercheurs et acteurs, au fondement duquel se trouve la demande : le travail d'élaboration, de symbolisation proposé dans cette démarche ne peut être validé que s'il permet de renforcer le pouvoir d'agir des professionnels sur eux mêmes et sur les situations-problèmes auxquels ils sont confrontés.

La visée poursuivie est moins du côté du « soin » de la souffrance au travail que du développement des possibles, de la création. Et cette élaboration implique la restauration des collectifs de travail, de métiers comme espaces transitionnels qui favorisent la pensée, la parole libre et le désir de construire. Au

programme donc, l'accompagnement d'un travail de pensée sur la crise du travail et les dangers qu'elle fait planer sur la santé mais aussi sur la citoyenneté.

INSTITUT DE RECHERCHES DE LA FSU

3/5, rue de Metz

75010 Paris

tél : 01.44.79.90.41 e-mail : institut@institut.fsu.fr

SIRET : 429 699 804 000 10

Code APE 732 Z

Association non assujettie à la TVA

Soigner le travail, pas les personnes

Interview de **Yves Clot**, titulaire de la chaire de psychologie du travail du CNAM

Propos recueillis par Yves Baunay et Evelyne Bechtold-Rognon.

**A l'occasion de la campagne présidentielle, la question du travail est apparue avec plus de visibilité dans les médias. Pensez-vous que quelque chose est en train de changer dans ce domaine : l'irruption du travail sur la scène politique ou publique ?**

Je n'en suis pas sûr du tout ou plutôt je suis regardant sur la direction que prennent ces changements. Je n'ai éprouvé aucune satisfaction à voir le travail s'installer au centre de la campagne de cette façon là, à l'initiative de Nicolas Sarkozy en particulier. J'y ai vu le travail de la droite, depuis des années, autour de la faillite de la gauche sur cette question. Le début du renoncement assumé de la gauche sur le travail recoupe la publication par Dominique Méda en 1995 d'un livre à succès intitulé *Le travail, une valeur en voie de disparition*<sup>2</sup> qui a alimenté la réflexion de la gauche socialiste. L'idée est qu'il faudrait trouver la respiration de la vie humaine en dehors du travail, dans le fameux « temps libre » pour partager le travail et réduire le chômage. C'est l'une des racines culturelles de l'élaboration par la gauche socialiste de la loi des 35 heures, qu'on peut comprendre, mais qui, au nom d'une lutte superficielle contre le chômage, a consenti à intensifier le travail. L'idée que le travail est l'un des champs principaux du développement humain s'est trouvée sacrifiée sans que le chômage ne recule vraiment pour autant. Ensuite, prise au piège de cette dévalorisation du travail, la gauche a laissé la droite s'en emparer comme objet stratégique. Et celle-ci a pu faire l'éloge de « ceux qui travaillent dur », en relançant ce qu'il faut bien appeler un néo-stakhanovisme dopé aux heures supplémentaires, évacuant du coup le problème crucial de l'augmentation des salaires. Le silence s'est alors installé dans la gauche politique et syndicale qui s'est laissé voler son histoire. Dépolitisé, le travail a disparu comme le lieu même où s'affrontent la subordination salariale et la création de capacités et de rêves. Travail et argent sont devenus des valeurs synonymes partagées par les libéraux et par une très grande partie de la gauche.

L'efficacité du travail est pourtant tout le contraire de cette intensification factice. Car, au fond, travailler, c'est aussi *le loisir* de penser et de repenser ce qu'on fait. C'est le temps qu'on perd pour en gagner,

---

2 D. Méda, *Le travail. Une valeur en voie de disparition*, Flammarion, 1998.

l'imagination de ce qu'on aurait pu faire et de ce qu'il faudra refaire. La source insoupçonnée du *temps libre*, qu'on se plaît tant à opposer à tort au travail, se trouve donc paradoxalement dans le travail. Dans l'interruption de l'action, dans la disponibilité conquise par-delà le déjà fait et au-delà du déjà dit. Le *temps libre* au travail c'est d'abord la liberté qu'on prend de ruminer son acte, de le jauger, même et surtout différemment de son collègue, avec son collègue, contre son chef, avec son chef. La possibilité gardée intacte de s'étonner ; la curiosité nourrie par l'échange au sein de collectifs humains dignes de ce nom, branchés sur le réel qui tient si bien tête aux idées reçues ; où la pensée circule pour progresser. C'est le loisir de déchiffrer le réel et pas seulement l'obligation de faire du chiffre. Lorsqu'on assèche le continent du travail de son potentiel créatif, on brise les ressorts de la création dans tous les domaines de l'existence. La culture et l'école sont particulièrement concernées.

**Pour vous qui travaillez sur le travail depuis 20 ans ou plus, quelle est l'actualité de la question ? Que dites-vous par exemple aujourd'hui que vous ne disiez pas il y a 10 ans ? Et vers quoi tendent vos recherches ?**

J'ai essayé de suivre le cours des transformations du travail depuis 25 ans. Depuis que je suis arrivé au CNAM, avec le collectif que constitue l'équipe de *clinique de l'activité*<sup>3</sup>, nous avons essayé de garder vivante l'inspiration qui a suivi la publication en 1981 avec Ivar Oddone<sup>4</sup>, de ses travaux qui renouvelaient la conception de l'étude du travail. Je n'ai pas beaucoup changé dans ma conception du nécessaire élargissement de la communauté scientifique. La production de connaissances sur le travail doit être fondée sur des liens de coopération entre le monde du travail, riche en « connaisseurs », et une recherche académique innovante. L'innovation tient à l'objet de recherche en psychologie du travail<sup>5</sup>. On ne s'intéresse pas à la description de l'existant afin de dresser un tableau du monde du travail destiné à « éclairer » les décideurs ou à témoigner. La psychologie du travail, telle que je la regarde, ne saurait être seulement une méthode de connaissance. Elle doit être une méthode d'action. C'est là une question de vie ou de mort pour elle.

C'est même seulement ainsi qu'elle peut également être une méthode de connaissance. Car c'est seulement au travers d'une *expérience de transformation* que l'activité psychologique au travail peut livrer ses secrets. On ne peut donc l'atteindre que par les moyens détournés d'un développement "provoqué" quand celui-ci est paralysé. Le développement humain ne peut être l'objet de la psychologie du travail que s'il est donc aussi sa méthode : une méthode qui serve aux sujets à découvrir ce dont ils sont capables en se mesurant à ce qu'ils font. Non pas conçue pour nous afin de *savoir* ce qu'ils sont, mais pour *éprouver* avec eux ce qu'ils pourraient devenir. La clinique de l'activité que nous pratiquons dans la perspective de Vygotski<sup>6</sup> ne cherche

---

3 . Aujourd'hui partie prenante du nouveau *Centre de Recherche Travail & Développement (CRTD)*, habilité par le Ministère.

4 Ivar Oddone, A. Re & G. Briante (1981), *Redécouvrir l'expérience ouvrière*, Éd. Sociales.

5 . Y. Clot (2006). *La fonction psychologique du travail*. 5<sup>ème</sup> édition, Paris : PUF.

6 Y. Clot (Dir). (2002). *Avec Vygotski* . Paris : La Dispute.

pas à expliquer l'immuable mais à trouver comment se produit ou se rate quelque chose de nouveau. C'est un difficile problème de recherche qui suppose donc de transformer le travail pour comprendre. Et c'est à quoi nous nous employons avec les travailleurs qui le souhaitent pour développer leur pouvoir d'agir. Action et connaissance sont alors inséparables<sup>7</sup>.

La démarche n'a donc pas changé mais mon métier s'est transformé car le monde du travail lui-même a changé. L'équilibre industrie/services a été bouleversé. Le travail dans l'industrie lui-même a été transformé dans ses techniques et dans son organisation. On fait plus appel à la pensée, à l'initiative, là où le taylorisme chassait la pensée mais cette initiative est à la fois prescrite et proscrite, exigée et interdite. Les travailleurs sont sollicités car ils doivent se débrouiller avec des situations réelles plus équivoques qu'avant. Mais ils sont tenus éloignés de l'élaboration des objectifs et de leur évaluation. Eux sont évalués toujours plus mais leur propre évaluation des finalités du travail est le plus souvent refoulée. C'est la généralisation de l'activité empêchée, ravalée. Ceux qui travaillent sont entamés par ce qu'ils ne peuvent pas faire, par exemple, un travail de qualité au nom des procédures Qualité.

Dans les services, l'objet travaillé est encore plus équivoque : c'est l'activité d'autrui, celle de l'utilisateur ou du client. A la Poste, dans les hôpitaux, en classe, l'objet de travail est une matière toute spéciale à travailler, difficile à cerner, qui engendre des conflits de critères qui sont aussi des conflits de valeurs : qu'est-ce qui est juste ou pas, bien ou mal ; faut-il faire avec, contre ou sans l'activité d'autrui et comment ? De ce point de vue le travail est plus « intense », potentiellement plus engageant. Il sollicite l'intellect, l'affect, la coopération, l'échange, le dialogue. Mais ces révolutions du travail réel convoquent la controverse et la création collectives. Et alors que l'analyse collective du travail entre « connaisseurs » devrait faire de plus en plus partie de l'activité de travail elle-même, cette analyse est maltraitée et contrariée. Arbitrer, confronter, s'interrompre, c'est pouvoir respirer pour penser, pour refaire, pour réinventer ce qu'on n'a pas pu faire, pour remettre l'ouvrage sur le métier. Mais il y faut des esprits libres d'agir. Or, la tyrannie du court terme, la religion de la rentabilité immédiate et le mépris du réel dans trop d'organisations rongent le plaisir de travailler. Au moment où le travail est plus intense dans la réalité, où les problèmes de conscience sont attisés, l'intensification gestionnaire devient d'autant plus insupportable. L'engagement subjectif pourtant prescrit doit être régulièrement ravalé. L'habit de l'organisation du travail devient trop étroit pour les gestes de travailleurs de plus en plus ankylosés. Ils se reconnaissent mal dans ce qu'ils font et, souvent, ce qu'on exige d'eux devient indéfendable à leurs propres yeux. Ils sont un peu en deuil de leur activité et de leur vie professionnelle et jamais bien loin d'« en faire une maladie ». C'est donc le travail qu'il faut soigner là où on propose de plus en plus de soigner les personnes. Et soigner le travail, cela se fait ensemble. C'est pourquoi, la clinique du travail que nous proposons vise le développement du pouvoir d'action des connaisseurs sur leur propre activité dans l'organisation du travail, contre l'organisation du travail, au delà de l'organisation du travail actuelle<sup>8</sup>.

---

7 . On peut se reporter à Y. Clot (2007), *De l'analyse des pratiques au développement des métiers, Education et didactique, 1*, 71-80.

8 . J. L. Roger (2007). *Refaire son métier. Essais de clinique de l'activité*. Toulouse : Erès.

## **Souhaitez-vous donner votre point de vue sur la façon dont le syndicalisme prend en compte les questions du travail ?**

Le travail est peut-être le centre de gravité de l'action et de l'activité syndicales. Dans le travail d'aujourd'hui, il y a une énergie vitale, gaspillée et qui ne trouve pas d'issue. Cette énergie ne peut pas se réaliser, se développer, circuler et se mobiliser dans les formes sociales dominantes de l'organisation du travail. Elle pourrait « passer » par le syndicalisme si celui-ci était l'instrument des controverses professionnelles autour de la qualité et des finalités du travail, l'outil disponible pour soigner le travail. Ainsi pourrait-on peut-être éviter que les « disputes » de métier impraticables et déniées ne dégénèrent dans ces querelles de personnes qui finissent par empoisonner la vie professionnelle. Ainsi pourrions-nous mieux contenir l'inflation de la plainte psychologique en milieu de travail qui pourrait bien constituer un nouveau marché de la compassion. L'ANPE par exemple a mis gratuitement à disposition de ses agents une ligne d'écoute 24h/24, confiée à une société de service spécialisée, où des professionnels en déroute peuvent être « soutenus », sans aucune frontière entre vie personnelle et vie professionnelle, par des psychologues cliniciens. Cette sorte d'hygiénisme renaissant est le symbole du nouveau modèle du travail qui se cherche : un néo-fordisme monté sur coussin compassionnel. On sait que des syndicats en mal de solutions devant la montée des problèmes de santé mentale au travail n'y trouvent pas à redire. Mais si le syndicalisme met le doigt dans cet engrenage, il achèvera son histoire. Après avoir contourné la question du travail, il se trompera une deuxième fois en regardant le travail à travers les lunettes de la victimologie. Se mesurer ensemble aux limites d'un métier maltraité par l'entreprise ou l'institution pour les faire reculer n'est pas la même chose que d'obtenir le « droit nouveau » de confesser ses limites personnelles et professionnelles à un psychologue. Ni la psychologie ni le syndicalisme ne sortent grandis de ce genre d'initiatives. C'est quand il est comptable de l'histoire du monde du travail que le syndicalisme peut donner du répondant à l'histoire personnelle de chacun. En relançant le travail collectif sur la qualité du travail, autour des critères à jamais discutables du « travail bien fait », le syndicat pourra alors vérifier la fonction psychologique puissante du sentiment de dignité professionnelle retrouvé.

**L'Institut de recherches de la FSU est un outil pour des syndicalistes. Dans le cadre de ce dossier, nous avons organisé une table ronde entre des militants pour commencer à explorer l'hypothèse que l'activité militante est un travail qui appelle lui aussi des transformations. Pensez-vous que c'est une piste à suivre ?**

Les syndicalistes sont d'excellents connaisseurs potentiels du monde du travail, et le syndicat constitue sûrement un instrument possible du développement des métiers. Le syndicalisme a la force et l'histoire suffisantes pour refuser de jouer les auxiliaires de la compassion. Pour cela, le syndicat devrait toujours être un « passeur » vers le réel du travail. Il est une sorte de collectif second, instrument de développement pour le collectif premier qu'est le collectif de travail lui-même. Le travail fait entre nous et le SNES en est un bon exemple: nous avons pu agir sur le développement de l'activité enseignante avec les enseignants eux-mêmes parce que le SNES a conduit sa propre réflexion, son propre travail syndical sans oblitérer ses débats internes et sans déléguer à des experts la solution des questions du métier. C'est là une démarche qui questionne la conception même de l'activité syndicale mais aussi la conception de la recherche.



## **Le travail blanchi**

**Interview de Yves Schwartz, agrégé de philosophie, professeur d'ergologie à l'université de Provence.**

Propos recueillis par Yves Baunay et François Bouillon.

**A l'occasion des suicides de salariés sur leur lieu de travail, en début de campagne présidentielle, la question du travail est apparue avec plus de visibilité dans les médias. Pensez-vous que quelque chose est en train de changer dans ce domaine : l'irruption du travail sur la scène politique ou publique ?**

Cet intérêt me paraît à la fois significatif et superficiel.

Parler ainsi aujourd'hui du travail est certainement un symptôme. Ce n'est pas en disant qu'il faut travailler plus ou en vantant « la valeur travail » qu'on traite de la question du lien entre travailler, vivre ensemble et les valeurs qui dépassent l'activité du travail. La question est « qu'est-ce qui se joue dans l'activité de travail ? »

### **Que signifient les suicides sur le lieu de travail ?**

Il ne faut pas passer cela sous silence. Cela a une signification et peut annoncer un risque pour l'avenir. Le gouvernement du travail actuellement a tendance de plus en plus à encadrer et manager le travail en « blanchissant » l'activité, un peu comme on blanchit les processus par lesquels se génèrent certains profits financiers. Dans ces cas de suicides, on avait souvent des gens travaillant très isolés, évalués sur leurs résultats, par des indicateurs quantitatifs, en neutralisant la question : à quel coût d'engagement humain sont obtenus de tels résultats ? On tire un rideau masquant l'activité humaine au travail. Seul le résultat quantitatif est pris en compte. On ne veut rien savoir sur la façon dont le travailleur aboutit au résultat. Cela peut marcher un temps, à un moment, cela devient insupportable : l'absence de tout cadre procédural ou temporel raisonnablement compatible avec les résultats demandés, l'absence de débat collectif sur ces anticipations normatives, laissent chacun isolé face à sa « dramatique des choix de soi ». Ce « blanchiment » de l'activité a des effets pervers pour la santé dans toutes les sphères d'activité : secteur productif, ingénierie, services... Il cache des choix nombreux, douloureux et parfois pathogènes.

### ***1) Pour vous qui travaillez sur le travail depuis plus de vingt ans, quelle est l'actualité de la question ? Que dites-vous par exemple aujourd'hui que vous ne disiez pas il y a dix ans ? Et vers quoi tendent vos recherches ?***

Au début, notre militantisme universitaire cherchait après 1968, à repenser « l'ouverture » de l'université. Cela nous a conduits à partir de la décennie 70, à visiter des usines, fréquenter des comités d'entreprises, questionner les « savoirs-valeurs » de divers protagonistes de l'univers économique à travers leurs agirs industriels. Et à penser qu'entre ces agirs et les compétences universitaires, il y avait une rencontre à opérer. Puis, il y a vingt-cinq ans, s'observe un certain recul de la gouvernance taylorienne, se cherchent d'autres manières de produire et gouverner le travail, ce sont les débats sur la fin du travail, la fin de la classe ouvrière, les « mutations technologiques »... Au sein d'une petite formation continue atypique qu'on a constituée à l'époque, on a essayé d'y voir clair, de conceptualiser autrement, de se donner les moyens, au départ surtout avec des militants syndicaux, de comprendre de façon plus contradictoire les changements et les transformations du travail.

Dans ce groupe de formation continue, avec des militants ouvriers ou des services, des ergonomes, des linguistes, des philosophes, on s'est mis à travailler sur le travail. Il y avait des gens de la pétrochimie, des Caisses d'Épargne, des secrétaires... Cette hypothèse de départ a tout déclenché. Jacques Durrafourg, Daniel Faïta, Marc Bartoli, François Dollé, André Gérin, notamment ont participé dès le départ à cette expérience fondatrice (dont a été tiré l'ouvrage *L'Homme Producteur*, paru aux Éditions Sociales en 1985).

Cette expérience s'est institutionnalisée dans l'Université comme une Analyse pluridisciplinaire des situations de travail. Puis, vers 95-96, on a élargi l'horizon ainsi ouvert sous la dénomination de « démarche ergologique » (sanctionné par la création d'un Département puis d'un master d'ergologie). On est parti du travail et on y est toujours. Mais derrière cette question du travail on a été conduit à envisager des dimensions conceptuelles et politiques d'une grande complexité. On a mis la main sur quelque chose qui a pris des dimensions bien plus considérables que ce qu'on imaginait au départ .

*Face à l'activité sociale où s'opère dans le plus ou moins vivable une re-crédation permanente des normes de l'agir, nous avons à trouver des régimes de production de connaissances capables de rendre compte de cette activité où se construisent, se défont et se refont indéfiniment des triangles qui mettent en tension activité, valeurs, savoirs.*

*Nous étions ainsi confrontés à la question de la fabrication des concepts relatifs à l'activité humaine. Cette dimension épistémologique qui s'est développée a contribué à nouer des liens nouveaux entre les disciplines rendant compte de l'activité humaine dont l'activité de travail.*

*Pour moi, l'exigence motrice est partie de la formation continue, et très vite de la nécessité de définir une pratique syndicale (au Snesup, en ce qui me concerne) dans ce secteur nouveau. On devait travailler à répondre à ce malaise : quid de l'écart entre le monde universitaire, les savoirs codifiés et le monde des activités humaines (de travail) ?*

*On a cherché à répondre en interrogeant et déplaçant les rapports entre les deux pôles, des savoirs et des activités. Par là s'est opérée une deuxième inflexion plus politique, car à terme, c'était toucher les relations savoirs/pouvoirs.*

*Réfléchir avec les gens sur la réalité de leur activité, c'était changer le regard sur ce qu'elles faisaient, avec le potentiel transformateur ainsi généré.*

*Un troisième niveau d'interrogation a été introduit : le lien entre la gestion de nos vies de travail marquées par ces va-et-vient entre le « micro » et le « macro » et la problématique du développement, les rapports Nord-Sud, le développement inégal... Sur ces bases, des coopérations surprenantes, avec des amis brésiliens, algériens, africains, se sont développées.*

*Notre collègue Abdallah Nouroudine, aujourd'hui universitaire comorien, a par exemple, travaillé sur les politiques de développement de la pêche aux Comores, il a rencontré la question des Plans d'Ajustement Structurels. Refusant la thèse de la « résistance aux changements », il s'est posé la question d'un développement de la pêche intégrant les valeurs culturelles du peuple comorien.*

*Nous cherchons aujourd'hui à construire un réseau franco-lusophone (Brésil, Portugal, Mozambique, Comores, Algérie) sur le thème ergologie – travail – développement. Il s'agit de poser la question du développement d'une autre façon.*

*Nous avons hélas très peu d'aides pour développer tout cela : de telles démarches entrent difficilement dans les cases prévues pour le financement public de la recherche.*

***Vous êtes attaché (c'est la raison pour laquelle nous vous avons sollicité spécifiquement sur ce dossier) à la rencontre entre la recherche et l'action, à la façon dont vos recherches contribuent à la transformation des situations de travail. Quelles voies explorez-vous dans ce sens ?***

*Si on considère que l'activité de travail ne peut pas se gouverner uniquement par des normes extérieures à ses propres débats de normes, parce qu'il y a toujours un travail de renormalisation par les individus, alors il faut transformer le regard sur le travail, sur l'activité collective, il nous est imposé de prendre en compte la réalité des « dramatiques de l'activité » pour viser la transformation des situations.*

*Je l'ai déjà dit, le non marchand est présent profondément au cœur du marchand, même si on cherche à le « blanchir ». Les valeurs sont présentes dans les activités de travail, à travers les débats de normes. On ne devrait plus pouvoir gouverner le travail uniquement à la norme extérieure. Une vraie bataille est à mener là où se produisent des biens et des services, avec des partenaires de tous ordres, pour faire avancer l'idée, et en tirer les conséquences, qu'on ne peut travailler sans renormaliser.*

*Prenons l'exemple de l'ANPE :*

*Dans le cadre de notre Département d'Ergologie, nous avons eu une commande issue des partenaires sociaux de l'ANPE pour la construction d'un Observatoire des conditions de travail au sein de l'agence.*

*Avec le CNHSCT (Comité National Hygiène et Sécurité Conditions de Travail), la Direction des ressources humaines, nous avons fait valoir la thèse qu'on ne pouvait pas produire des savoirs sur l'activité et les conditions de travail des agents de l'ANPE sans travailler avec les agents eux-mêmes. C'est ainsi que nous avons proposé la mise en place de « GRT » (Groupes de Rencontres du Travail).*

*Cela posait un vrai problème pour la Direction: ne risquait-elle pas de perdre la main ?*

*Dans le cadre de ces relations professionnelles, nous avons réussi à développer une intervention à double détente :*

- *un va-et-vient entre les concepts de l'ergologie et une analyse des activités, pour un premier groupe d'une quinzaine d'agents ;*
- *la formation d'autres agents à cette démarche, par les quinze premiers impliqués : une centaine d'agents en tout ont donc été sensibilisés à cette exigence de reconsidérer toute activité de travail comme matrice de renormalisations.*

*Le rapport final a été co-écrit par une équipe comprenant trois agents de l'ANPE. Il propose une sorte de cahier des charges pour la gouvernance du travail : comment organiser, gérer, gouverner le travail dans l'agence, en prenant en compte ces dramatiques de l'activité du travail.*

*Quelle en sera la suite ? Y aura-t-il transformation ? Ce rapport est lisible par tous les agents. Mais il s'agit seulement d'un élément dans un processus qui implique beaucoup d'autres paramètres.. Mais l'idée motrice est, non pas de remettre un rapport qui clôt le processus d'interrogation sur les conditions de travail, mais de chercher à « internaliser », « endogénéiser » une perspective transformatrice durable des rapports sociaux de travail au sein de l'institution considérée.*

*C'est un exemple de ce qu'on voudrait développer avec les GRT : en faire une force transformatrice.*

*Pour chacune des composantes du GRT, c'est une chance de pertinence élargie de leur métier : approfondissement continu des connaissances sur les activités humaines et la vie sociale pour la partie universitaire, nouveaux horizons transformateurs de l'intervention pour les intervenants externes en situation, aide au développement des réserves d'alternatives dans les organisations pour les personnels de ces organisations et les éventuels intervenants internes.*

### ***Souhaitez-vous donner votre point de vue sur la façon dont le syndicalisme prend en compte les questions du travail ?***

*Peut-être faut-il répondre à partir de ma trajectoire personnelle, divisée en deux parcours que la vie a fait progressivement converger.*

*Un parcours est passé par la philosophie et l'histoire des sciences, et particulièrement par Georges Canguilhem : nul n'a été plus exigeant que lui comme historien des sciences, sur l'effort énorme à fournir pour ressaisir la cohérence interne des articulations conceptuelles, qui à un certain moment « font science ». Mais en même temps, il n'a cessé d'être un philosophe de la vie : la vie qui promeut la créativité technicienne pour élargir sa prise sur les milieux, ne cesse d'anticiper le travail du concept. L'activité technicienne, en ce sens, nous reconduit au travail.*

*Il y a eu par ailleurs, un second parcours, mon engagement dans la formation continue, le malaise que j'ai ressenti, qui m'a amené à approcher les univers du travail, en espérant y trouver des bénéfices pour mes divers engagements militants. J'ai rencontré alors Ivar Oddone, Jacques Duraffourg, Lucien Sève, Yves Clot (qui a un moment travaillé avec nous, à Aix).*

*L'idée était de faire quelque chose de concret, de mettre ces idées à l'épreuve. D'où l'idée de créer un dispositif permettant de travailler sur le travail avec les protagonistes eux-mêmes .*

*C'est alors, curieusement, que mes liens se sont distendus avec mes anciens camarades militants, qui n'ont guère senti la pertinence de s'interroger sur ces démarches et ces dispositifs.*

*Dans la situation de notre monde marqué par ce qu'on peut appeler une sorte « d'emballage marchand », les linéaments des questions de bien public existent dans le travail, mais en pénombre. Les organisations syndicales et politiques ont du mal à les prendre en compte pour des raisons variées, qu'on peut en partie comprendre., elles ne contribuent guère à les faire émerger. Le travail comme activité est porteur de valeurs non marchandes. Un lien dialectique manque entre tous les niveaux où se rencontrent les valeurs de gestion de notre monde commun et les formes d'élaboration et d'intervention nécessaires de toutes les organisations syndicales, dans le monde d'aujourd'hui.. Comment contrer les managements par critères exclusivement marchands et quantitatifs qui aboutissent au « blanchiment de l'activité » et donc à la mise en invisibilité, voire à l'altération de valeurs qui, au contraire des premières, sont « sans dimension » ?*

***L'Institut de recherches de la FSU est un outil pour des syndicalistes. Dans le cadre de ce dossier, nous avons organisé une table ronde entre des militants pour commencer à explorer l'hypothèse que l'activité humaine est un travail qui appelle lui aussi des transformations. Pensez-vous que c'est une piste à suivre ?***

*Le concept d'activité est un concept universel qui vaut pour l'ouvrier, le manager, le militant...à travers des dissymétries plus ou moins profondes en termes de conditions de vie, de rapports de forces...Si on considère que le noyau de toute activité humaine est constitué par le débat de normes, alors, en ce sens, tout le monde travaille, de façon semblable et différente.*

*L'activité militante est une activité comme les autres. Je suis très content de me retrouver avec des militants syndicaux, avec Yves Baunay, avec qui j'ai milité autrefois dans le domaine de la formation des adultes au sein du service public d'éducation. Récemment, nous avons eu des réunions prospectives avec des dirigeants confédéraux de la CGT, sur ces questions. Pour l'instant, sans débouchés concrets. Sont peut-être en cause des questions d'orientation, de politique syndicale, mais aussi l'évolution assez inéluctable de la professionnalisation du travail syndical et de la vie militante. Personne, en de telles situations, ne peut se poser en donneur de leçons.*

*Je pourrais mentionner la très belle expérience d'une professeure brésilienne, ancienne doctorante en philosophie, du Département d'Ergologie : elle a mis en place à Belo Horizonte, une formation type GRT, avec des ouvriers mineurs du Mina Gerais et des états voisins, en s'appuyant sur la C.U.T (Confédération Unifiée du Travail). Entre par exemple des mineurs de fond et des mineurs à ciel ouvert, entre militants syndicaux à temps plein et ouvriers en production, entre les mineurs et l'équipe universitaire, on voit bien des différences d'appréciation sur l'approche du travail réel, sur les points de crise, les diagnostics, les réserves d'alternatives.. Se retravaillent les perspectives de transformation politiques. Significativement notre collègue (Daisy Cunha) a nommé cette expérience Connexoes de saberes , Échanges de savoirs. Cet exemple peut nous faire réfléchir.*

*On pourrait sans doute mettre sur pied des GRT, associant des groupes de professionnels, des militants plus permanents, d'autres plus occasionnels, pour entrer en discussion sur le thème : qu'est-ce que c'est que notre activité ?*

## **L'ergologie**

*Au sens propre, c'est l'étude de l'activité humaine, le terme d'« activité » est emprunté au courant d'ergonomie particulièrement représenté par Alain Wisner (décédé en 2003) au Conservatoire National des Arts et Métiers. L'ergologie est une démarche pluridisciplinaire d'analyse des activités humaines dont notamment le travail. Elle est fondée sur une exigence épistémologique et éthique de travail mutuel des*

*savoirs académiques , organisationnels, et des savoirs investis dans l'expérience industrielle, avec l'objectif de comprendre et agir sur les situations.*

***L'activité humaine et le travail.***

Dans cet entre-deux énigmatique entre le travail prescrit et le travail réel, dans cet écart entre le schéma « rationnel » préparé par exemple par le service « méthodes » d'une chaîne de composants électroniques et sa recombinaison partielle par une opératrice, on peut tirer des propositions universelles sur l'activité humaine<sup>9</sup>. Toute activité de travail comporte ainsi des débats de normes. Pour les trancher, il faut postuler un champ de valeurs articulé sur ces débats. C'est aussi en cela que l'univers des valeurs est présent dans le plus microscopique des actes de travail. Les valeurs sont constamment retravaillées par l'épreuve qu'en font les humains dans leur activité.

***Le triangle activité – savoirs – valeurs.***

*Supposons que je sois agent d'accueil dans une agence ANPE : selon la façon dont à l'intérieur de certaines limites, j'essaie de concevoir mon métier, j'accumule et je transmets certains types d'informations, je suis plus ou moins sensible aux normes propres de mes collègues, je me fais des typologies d'usagers... Il y a dialectique entre les savoirs que je me construis et mon re-travail des normes du poste, propre à moi-même et / ou au collectif singulier, construit dans cette agence. Bref, se construisent et se reconstruisent en permanence ces triangles activité – valeurs – savoirs.*

---

9 A propos de cet exemple, on peut consulter La Revue électronique *Pistes* Vol 8, n°2 (Octobre 2006), « Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... », la contribution de Catherine Teiger au n° 170 de La Revue Education Permanente, (2007-1), et Yves Schwartz, Louis Durrive, *Travail et Ergologie*, Octarès 2003, pp. 21-30.

## **Le réel et la parole**

Interview de **Christophe Dejours**, professeur de psychologie au CNAM, psychanalyste et psychiatre, Directeur du laboratoire de psychologie du travail.

Propos recueillis par Yves Baunay et Régine Tassi

**A l'occasion des suicides de salariés sur le lieu de travail, .....la campagne présidentielle, la question du travail est apparue avec plus de visibilité dans les médias. Pensez-vous que quelque chose est en train de changer dans ce domaine : l'irruption du travail sur la scène politique ou publique ?**

Oui et non. Les médias nous montrent les suicides mais pas le travail. Aujourd'hui on parle des suicides sur le lieu de travail mais le rapport entre suicide et travail est mal traité. Parce qu'il y a eu une véritable « déforestation », « désertification » de la recherche et des moyens de penser le travail. Même les pratiques langagières sont affectées. Les gens ne savent plus parler du travail : les mots leur manquent.

Le travail nous est montré comme la victime de la science et de la technique. Tendanciellement avec l'automatisation et la robotisation, on irait vers la disparition du travail. Le travail humain serait remplacé par la machine. Il n'y a plus de problème de travail, seulement des problèmes de gestion, de comptabilité, de mesure, de rendement . Le médecin n'est plus médecin mais « producteur de soins », gestionnaire de budget. Tout ce qui fait le métier médical disparaît. C'est ce qu'on enseigne aux étudiants en médecine. Si on écrit le mot médecin dans une copie, c'est zéro. La disqualification du travail par les sciences de gestion pénètre jusque dans l'enseignement de la médecine.

Avec la politique des 35 heures et rien d'autre, c'est la médecine du travail et la santé au travail qui se sont détériorées. Il est symptomatique que pendant toute cette période, je me suis déplacé partout sauf au ministère du travail. La loi sur les 35 heures a traduit une politique de l'horaire et de la mesure du temps de travail. La comptabilité idiote des 35 heures a été un contre-sens théorique et bien souvent une calamité pour le travail. Mesurer, évaluer le travail à partir du temps de travail, ça peut encore dire quelque chose pour la production industrielle, même si ça ne correspond pas à la réalité du travail. Mais avec les activités de services, ça devient aberrant. Pour les activités commerciales, l'enseignement etc. où s'arrête le temps de travail ?

Pour le sens commun, le suicide c'est d'abord un problème personnel.

Les questions de la santé mentale au travail ont explosé dès 1968, mais elles n'apparaissent pas dans la hiérarchie des urgences où dominaient les accidents du travail et les maladies professionnelles. La santé au travail apparaissait comme un luxe.

Le pouvoir et le patronat cherchent alors une solution alternative au taylorisme : des investissements énormes sont consacrés, entre 1973 et 1978 en France, en Suède, aux USA, à la recherche de nouvelles formes d'organisation du travail : enrichissement des tâches, groupes semi-autonomes, polyvalence. Des bourses de chercheurs sont distribuées par la DGRST (Direction Générale de la Recherche Scientifique et Technique). Et cela se concrétise dans l'action RESACT (Recherche Scientifique pour l'Amélioration des Conditions de Travail) avec un foisonnement d'expérimentations. Les syndicats sont très actifs, dans ces inventions de choses nouvelles : l'ergonomie soude une alliance nouvelle syndicats – laboratoires avec Alain Wisner. Les chercheurs apportent leur contribution sans céder à l'ouvriérisme. Les CHSCT (Comité Hygiène et Sécurité et Conditions de travail) jouent un rôle très important. On est toujours dans l'État Providence mais il y a des débats et des remaniements considérables.

Le deuxième temps, à partir des années 80, c'est le tournant néolibéral. Il est radical et international. Il précède l'effondrement du système soviétique et la chute du mur de Berlin. Ce sont les socialistes qui le mettent en place en France, avec Laurent Fabius comme premier ministre : fermeture des mines, des usines sidérurgiques. Le pouvoir recrute des managers, des gens de talent pour organiser tout cela (comme les membres du cabinet du ministre Auroux par exemple). Le syndicalisme se trouve en porte à faux, désarmé. C'est une défaite incroyable. Il n'y a pas de grève...

C'est alors que déboule en Europe le modèle japonais et asiatique avec ses modes de participation et de collaboration entre patronat et opérateurs, l'intéressement, les cercles de qualité, les formes de mobilisation des gens, les modes de reconnaissance pour utiliser et exploiter le savoir, la créativité, l'expérience ouvrière. L'Etat va dépenser beaucoup d'argent pour favoriser les innovations que le patronat impulse à un rythme considérable. Les syndicats sont débordés. Les ouvriers font certes gagner plus d'argent à l'entreprise mais ils sont payés en retour. Faut-il collaborer et voir ce que cela donne au risque de se faire récupérer ? Les chercheurs qui travaillent avec les ingénieurs, les syndicalistes, les politiciens, tout le monde est récupéré et embarqué dans l'aventure. A partir de 1989, le modèle est en place et il n'y a pas de contrepartie. Le vrai tournant libéral s'est fait entre 83 et 89. La porte est alors ouverte pour développer les formes les plus classiques de la domination qui arrivent en force : de nouvelles formes d'organisation du travail sont inventées et il faudra du temps pour comprendre ce qui se passe avec notamment l'évaluation individuelle des performances introduites au début des années 90. La technicité de l'évaluation progresse et une bataille acharnée est menée pour tout évaluer et tout centrer sur les performances.

**Pour vous qui travaillez sur le travail depuis 20 ans ou plus, quelle est l'actualité de la question ? Que dites-vous par exemple aujourd'hui que vous ne disiez pas il y a dix ans ? Et vers quoi tendent vos recherches ?**

Les changements dans la réalité, dans l'état du monde, nous obligent à parler autrement et à changer la manière de penser les questions du travail.

Dans une première étape, des années 70 à 90, on pensait ces questions sur le mode de la dénonciation de ce qui était le plus inacceptable, le plus horrible. Et c'était la santé au travail qui intéressait le plus les syndicats et suscitait l'indignation des gens. Le travail pouvait générer le pire, des maladies psychosomatiques, une fragilisation du corps, des cancers... On n'avait pas vu le pire : on en est depuis une décennie aux suicides sur le lieu de travail : environ 300 à 400 par an et ça augmente. Des gens sont capables de déployer des trésors d'intelligence pour tenir au travail jusqu'à la décompensation. Dans les années 70, j'ai commencé à parler de souffrance au travail. Les syndicats m'ont traité de petit bourgeois. L'ouvrier ne se plaint pas, il combat.



### Décompensation :

On peut expliquer le suicide par une décompensation de quelque chose qui normalement est compensé. La normalité n'est pas une donnée naturelle, c'est quelque chose de conquis. La décompensation, c'est l'indice que la personne a perdu la bataille, qu'elle capitule. Ce n'est pas toujours l'indice d'une fragilité quelconque, le fait d'une structure pathologique particulière. Tout le monde peut en être victime et aller jusqu'au suicide.

Le travail peut aussi générer le meilleur. Des rapports réussis au travail constituent une promesse ; du travail comme épreuve de la vie, je sors grandi, transformé, avec un espoir de reconnaissance, de gratitude par le travail individuel et collectif. Il n'y a pas de travail s'il n'y a pas de zèle : le zèle c'est l'intelligence plus la mobilisation de l'intelligence.

Aujourd'hui, on est très préoccupé par les conditions qui permettent au travail de s'inscrire comme une chance, une espèce de deuxième chance, pour la construction de soi et de l'identité. C'est le travail comme accomplissement de soi, voire comme émancipation et pas seulement le travail médiateur de la santé. C'est l'antithèse de l'aliénation.

C'est vrai que la destructuration des solidarités à l'intérieur dans l'organisation du travail, a été très efficace. La rapidité des transformations a cassé les syndicats qui se sont effondrés. Il n'y a pas eu de résistance de masse. On aboutit à la servitude volontaire : la participation à des actes que nous réprouvons.

Nous apprenons des sciences du travail que, quelles que soient la subtilité et l'inventivité de l'organisation du travail, il subsiste toujours un décalage irréductible entre le travail prescrit par l'organisation et le travail effectif. Le travail vivant est nécessaire pour gérer l'écart, individuellement ou collectivement. Les gens doivent mobiliser l'intelligence au travail, l'intelligence du travail.

La servitude volontaire, c'est pénible à envisager, mais c'est une chance, une possibilité de déstabiliser la domination, car rien n'empêche de faire autrement. A partir de la servitude volontaire, on peut penser rationnellement l'action, penser l'action en prenant en compte ce que la clinique du travail nous apprend. Ça dérange le syndicaliste comme le sociologue. Mais cela ouvre des perspectives.

**Vous êtes attaché (c'est la raison pour laquelle nous vous avons sollicité spécifiquement dans ce dossier) à la rencontre entre la recherche et l'action, à la façon dont vos recherches contribuent à la transformation des situations de travail. Quelles voies explorez-vous dans ce sens ?**

Si l'analyse fait apparaître les choix possibles, on peut sortir de la fatalité ; mais il faut des idées, des éléments qui aident à comprendre.

Par exemple, si on démonte le zèle, on a des éléments pour sortir de la domination symbolique. Pour renverser la situation il faut penser le rapport entre domination et lutte pour l'émancipation et la façon dont tout cela se concrétise dans les organisations du travail, la qualité totale et les conditions de sa certification. La qualité totale, c'est un contresens théorique. Celui qui travaille doit toujours faire face à quelque chose qui n'est pas prévu dans la prescription. Comme le pensait Marx, le travail est toujours à la fois vivant, individuel et subjectif. Dans le travail vivant on fait face à l'expérience du réel, on invente dans un corps à corps avec l'objet technique, la matière. La qualité totale oblige à tricher, à frauder pour remplir des papiers. Mais la fraude casse les gens; on se trahit soi-même, on trahit les règles du métier. L'enthousiasme est en

voie d'être détruit partout avec cette absurdité. Et le système ne marche que parce que tout le monde est amené à mentir à soi-même et aux autres. Prenons les bilans d'entreprises : les rapports de bilans, c'est du mensonge organisé. Si on arrive à penser tout cela, on trouvera les solutions ; il y aura un retour au réel.

On peut travailler autrement en développant la solidarité, en reconstituant le système autour de la coopération au travail. Celle-ci n'a pas disparu ; elle est seulement étouffée. C'est une perte d'énergie considérable. Il faut retrouver les éléments pour constituer la coopération, reconstituer les liens entre le travail et la culture, retrouver le sens du travail. Travailler pour de l'argent ne sert à rien si on n'a pas le temps d'en profiter. La continuité entre travail et culture passe par la référence au métier, le travail bien fait, le travailler ensemble.

Il ressort de mes enquêtes que les gens ne parlent plus du travail. Il faut absolument revenir au travail, pas au management, débattre de ce qui marche ou ne marche pas, parler du réel dans le travail. Il faut apprendre à parler, à rendre compte de son expérience du travail pour le rendre visible, justifier ses choix. Apprendre aussi à écouter pour reconnaître ce qui est intéressant. Si on le fait, c'est magique. Le réel, c'est ce qui résiste, c'est aussi la part commune de l'expérience. A partir de là, l'imagination repart.

Le postulat de l'action, c'est que si les gens pensent autrement, ils agissent autrement. Tout cela vaut aussi pour les cadres. Ces vingt dernières années, on a appris l'inverse : que l'autre c'est un salaud, que finalement moi aussi je suis lâche. Or je ne m'implique dans l'action collective que si j'aime les autres, pour l'amour des autres, pour la justice... On peut retrouver ainsi dans l'action, l'enthousiasme, la reconnaissance, la confiance dans les autres. Par contre, si on n'apprend que le mépris de soi, la méfiance des autres, on ne part pas dans l'action.

### **Souhaitez vous donner votre point de vue sur la façon dont le syndicalisme prend en compte les questions du travail ?**

Les syndicats se sont heurtés aux nouvelles formes d'organisation du travail qui les ont démantelés. Ils ont été à la fois parties prenantes et victimes.

Il y a un vrai problème d'articulations entre syndicats et chercheurs dont l'enjeu est la domination symbolique. L'action syndicale découplée de la recherche, de la pensée critique, va dans le mûr.

La capitulation de la pensée critique est une catastrophe.

### **L'Institut de recherche de la FSU est un outil pour des syndicalistes. Dans le cadre de ce dossier, nous avons organisé une table ronde entre des militants pour commencer à explorer l'hypothèse que l'activité militante est un travail qui appelle lui aussi des transformations. Pensez-vous que c'est une piste à suivre ?**

La réponse est évidente.

Le travail militant relève bien sûr du travail. L'action coupée du travail n'existe pas. Mais elle n'est pas qu'un travail.

Quand je travaille, j'engage le destin d'autrui (c'est évident pour le médecin ou l'enseignant mais pas seulement). Je travaille pour mes collègues, j'engage les autres. Je suis donc dans l'action. Ne pas découpler travail et action, c'est cela l'espoir.

## Que peut faire la FSU pour Guillaume ?

**Marie-Anne Dujarier** est maître de conférences en sociologie à l'Université de Paris-III. Elle est l'auteure notamment de *L'idéal au travail* (2006).

Chapô : Guillaume est chercheur en biologie. Il a accepté de raconter son histoire et de l'analyser avec une sociologue clinicienne, pour tenter de comprendre de quelle manière les conditions de travail et le sens du travail sont intimement liés. Dans son histoire, on verra que Guillaume n'a jamais été voir les syndicats. Et ils ne sont pas adressés à lui. Pourtant, il vit des situations socio organisationnelles délicates, partagées par de nombreux autres travailleurs aujourd'hui.

« J'ai choisi ce métier pour apporter une pierre à l'amélioration de la santé humaine », nous dit-il avec sérénité. Il précise : « Le sens de mon travail, c'est de lutter contre la maladie par la recherche ». A un rythme soutenu et sans aucune anicroche, il a réussi ses études de biologie dans les meilleures prépas et universités parisiennes. Il passe sa thèse tout en enseignant à la fac de pharmacie, en tant que moniteur d'enseignement et ATER<sup>10</sup>. Il publie beaucoup et dans de bonnes revues. Il se débrouille pour décrocher un post doctorat à l'étranger, avec une bourse d'un an, qu'il arrivera à renouveler par petits bouts. Il boucle ce projet scientifique puis revient en France dans un laboratoire public prestigieux, à un poste qui l'intéresse particulièrement puisqu'il correspond à la finalité de son métier : lutter contre un virus mortel. Le sens de son activité est si emballant, qu'il accepte les conditions de travail qui lui sont imposées. Bien qu'il ait maintenant un haut niveau d'étude et d'expérience professionnelle, bien qu'il soit en charge d'un projet de recherche, il n'a pas de statut clair. « Ils m'appelaient stagiaire », dit-il avec une moue. Outre la modestie de sa rémunération, Guillaume doit accepter de ne pas avoir un salaire mais juste une sorte d'indemnité au

---

<sup>10</sup> attaché temporaire d'enseignement et de recherche

statut indéterminé. L'employeur ne cotise à aucune caisse de sécurité sociale. Guillaume dit accepter ces conditions de travail dégradées dans l'espoir d'avoir un poste. Malheureusement, il n'est pas choisi parmi les nombreux candidats, tous aussi bons que lui, pour occuper un « vrai » poste. Guillaume quitte ce laboratoire avec la peine d'arrêter un travail qui l'intéressait et pour lequel il obtenait une reconnaissance professionnelle solide depuis 4 ans. À cette amertume, s'ajoute l'inconfort de la situation financière : Guillaume est au chômage, mais n'a aucun droit. En outre, il pense n'avoir aucune possibilité d'obtenir un poste à l'université. Être parti à l'étranger et avoir travaillé l'ont éloigné des petits papiers des équipes académiques. Que faire ? Pour Guillaume, le sens du travail c'est aussi transmettre le savoir scientifique. Il décide alors de rejoindre l'enseignement secondaire. De suppléances en remplacements dans des lycées de grande banlieue, il repart « écoeuré » de cette expérience qui l'a amenée à « faire le flic plus que le biologiste ». Guillaume explore alors une nouvelle piste : les laboratoires privés. Après une recherche active, il accepte un CDD de six mois dans une multinationale de l'agroalimentaire.

Dans ce grand groupe, Guillaume est très satisfait par son activité: il peut faire de la clinique, mener des projets « de A à Z », au sein d'une équipe avec laquelle il partage une réelle complicité professionnelle. L'entreprise lui donne des moyens de travail très satisfaisants et un salaire correct. Il a « toute la panoplie du chercheur ». Guillaume obtient rapidement la reconnaissance professionnelle de ses pairs. Ils disent que l'on peut « compter sur lui ». À la fin de son CDD, Guillaume se présente, confiant, à l'entretien avec la DRH, afin de discuter du renouvellement de son contrat. Dans quelques jours, il anime une journée importante pour le gros projet dont il a la responsabilité. Il a tout préparé depuis des mois: ce serait vraiment « surréaliste » qu'il n'ait pas de contrat pour clore ce travail là. Il répond aux questions que lui pose une toute jeune fille de la DRH. Il expose son attachement à la recherche et surtout son « engagement » dans le travail. Elle l'écoute et conclut abruptement l'entretien en lui disant : « vous n'aurez jamais de CDI ici car vous êtes trop attaché à la recherche ».

Guillaume est abasourdi. L'engagement de soi au travail serait-il un problème ? Il range son bureau, le laisse vide et repart s'inscrire au chômage. Quelques semaines plus tard, l'entreprise le rappelle et lui propose un autre CDD d'un an. Guillaume conclut que dans cette entreprise privée, comme dans un laboratoire public, il est « bon pour faire leur recherche, mais pas pour être faire partie de leur organisation ». Il est reconnu par ses pairs comme un bon professionnel, mais il doit rester précaire pour satisfaire aux critères financiers, de réduction budgétaire constante et de flexibilité. Il accepte ce contrat car le travail l'intéresse. Il est content de retrouver cette activité, ses collègues. Mais il regarde les choses autrement. Il note par exemple que la multinationale embauche en CDI ceux qui disent avoir « envie de bouger » professionnellement plutôt que ceux qui, comme Guillaume, aiment leur travail et veulent le développer dans le temps. Ainsi, les gens qui promettent de ne pas s'engager dans leur activité, ceux qui viennent avec un métier (de chercheur par exemple), avec la volonté d'occuper des postes pour lesquels ils ne sont pas compétents (le marketing ou la communication, de préférence) ont un contrat à durée indéterminée. Guillaume constate que la DRH « ne connaît pas le travail » et « gère les gens avec des critères qui ne sont pas ceux du travail ». Si, pour Guillaume, « l'engagement c'est tout simplement faire bien son travail », il observe depuis 10 ans que ceux qui s'engagent dans leur travail... se font dégager.

Au sentiment d'absurdité et d'injustice, s'ajoute le doute : comment mener des recherches sans savoir ce que l'on deviendra dans 6 mois ? Guillaume décrit un système de bougisme et de précarité qui oblige chacun, en plus de son travail, à être sans arrêt en train de chercher le suivant. En plus, il faut simuler des comportements susceptibles de plaire aux gestionnaires. Guillaume a finalement compris les critères de recrutement : la mobilité, « l'envie de bouger », être carriériste, adhérer aux valeurs et discours officiels,

« être cool mais offensif », « démonstratif, affirmatif, agressif ». Contrairement aux critères des membres de l'équipe de travail, ceux de la DRH n'incluent ni la compétence ni la qualité du travail.

A quarante ans, la situation n'est pas facile à vivre : Guillaume est toujours précaire. En outre, dans l'industrie agroalimentaire, il ne s'agit plus de lutter contre des maladies, mais de vendre des produits pour enrichir des actionnaires : la finalité du travail a changé et il confesse alors vivre des « crises de sens ». Pour lui, le sens du travail, c'est la possibilité d'être utile. « Est ce que la question du sens est un luxe ? » (se) demande Guillaume. Ramener de l'argent à la maison, pour élever sa fille, c'est ça qui compte. Mais la question du sens est toujours là, tenace et entêtante. Le collectif de travail rend les journées plutôt joyeuses et permet à Guillaume de contenir ces « crises de sens » et le sentiment d'incertitude sur son avenir dans l'entreprise. Pas facile, pourtant, de s'engager dans l'activité lorsque les conditions de travail vous poussent au dégoût. Pas facile de tenir cette contradiction, quotidiennement. Avec le sourire.

La situation de Guillaume condense de nombreux phénomènes que les sociologues et psychologues observent aujourd'hui : précarité, déqualification, conflit de critères de reconnaissance professionnelle entre les logiques financières dominantes et celles du métier, dominées. Les obstacles pour « faire du bon travail » et construire une compétence collective se multiplient. Le cas de Guillaume montre que les « conditions » de travail portent bien leur nom : pour travailler et pour que ce travail ait un sens, il faut « y mettre de soi ». L'engagement subjectif au travail est ici exigé (pour bien travailler) et maltraité (pour optimiser la masse salariale). Inversement, l'on voit que le sens du travail est déterminant dans les choix de postes et la manière de les tenir.

L'activité syndicale s'est historiquement construite sur la revendication collective à propos des conditions objectives de travail. Aujourd'hui, les syndicats sont aussi –et surtout- face à des plaintes individuelles à propos de l'activité. Nous sommes ainsi apparemment passés de la revendication à la plainte, du collectif à l'individuel, d'éléments de négociation objectifs à des données plus subtiles concernant le travail lui-même, son sens et la possibilité de le faire correctement. L'enjeu du syndicalisme actuel pourrait être de transformer la plainte individuelle et psychique en action collective. Car le cas de Guillaume est avant tout celui d'un salariat précarisé, d'un métier malmené, d'une activité contrariée, d'une délégation des contradictions sur des individus isolés. Si Guillaume contactait la FSU pour lui raconter sa « crise de sens », que pourrait lui répondre un responsable syndical ? Sans doute est-ce que les évolutions sociologiques actuelles créent des formes de sollicitations nouvelles pour les syndicats. Et poussent à reconsidérer le travail militant lui-même.

« Guillaume » et M.-A. Dujarier

## **Résister collectivement à l'intensification du travail**

**Laurence Théry**, Secrétaire confédérale de la CFDT en charge de la santé au travail

*chapô : L'intensification du travail a pour conséquence l'explosion des problèmes de santé, sous des formes aussi diverses que les cancers professionnels, les TMS, les dépressions, voire les suicides sur le lieu de travail. Comment l'action syndicale peut elle trouver toute sa place face à ces difficultés, alors précisément qu'on essaie de nous faire croire qu'il s'agit de fragilité personnelle, de personnalité spécifique, de comportement individuel ?*

Agir sur le travail en tant que syndicaliste implique de construire un espace de compréhension commun avec les salariés. Cet espace permet de faire l'expérience collective, des problèmes que posent le travail, incluant des salariés acteurs de ce qui leur arrive. Dans la situation actuelle d'intensification débouchant sur une dégradation tant de la production que de la santé des salariés, il s'agit de construire et de porter un point de vue commun. C'est dans cette élaboration que tient précisément le travail syndical qu'a

mené la CFDT dans le cadre d'une recherche action sur l'intensification du travail de 2004 à 2005. Il s'agit de comprendre pour agir.

Les grandes enquêtes quantitatives (DARES et Fondation de Dublin) donnent un aperçu statistique de l'intensification. Elle se caractérise par une augmentation des contraintes pesant sur les salariés (flexibilité, délais ...). L'intensité de ces contraintes se développe tout comme le type de contraintes. Les contraintes industrielles (cadence, travail à la chaîne, port de charges lourdes...) et les contraintes marchandes (la relation avec le client...) se diffusent dans l'ensemble du monde du travail.

Mais concrètement, de quelle expérience s'agit il pour les salariés ? Si l'intensification de la pression est mauvaise pour la santé des salariés, elle dégrade aussi le produit ou le service. Or quel est l'impact de cette dégradation de l'activité sur les salariés ? Les salariés sont rarement indifférents face à la dégradation de leur production. L'hyper sollicitation physique et mentale engendrée par les diverses pressions se double d'une souffrance directement en lien avec le rapport sensible au travail qui débouche sur un vécu unique, véritable défi à l'action syndicale.

De mai 2004 à novembre 2005, un dispositif d'évaluation et de diagnostic de situation a été mis en place auprès de 23 équipes syndicales, tous secteurs d'activité confondus, avec une équipe de chercheurs pluridisciplinaires. Ces militants ont observé et analysé le travail in situ, repéré les difficultés et les obstacles matériels, organisationnels, structurels, humains générant de la souffrance à la fois physique (douleurs dorsales ou musculaires ; troubles musculo-squelettiques...) et psychique (stress, fatigue généralisée, pathologies mentale troubles du sommeil, dépression...). L'objectif atteint a été de mettre en visibilité les problèmes de santé au travail et de dégradation de la qualité de la performance, liés à l'intensification et de construire une réponse syndicale pour y faire face.

L'intensification a pour conséquence majeure l'effondrement des collectifs de travail, la disparition des capacités d'expression des salariés, et donc l'isolement et la solitude qu'ils rencontrent face à leur travail. Comment l'action syndicale, qui repose précisément sur ces collectifs, peut elle faire face à cette rupture, alors qu'en même temps, les problèmes de santé au travail explosent sous des formes aussi diverses que les cancers professionnels, les TMS, les dépressions, voire les suicides sur le lieu de travail ? Comment l'action syndicale peut elle trouver toute sa place face à ces difficultés, alors précisément qu'on essaie de nous faire croire qu'il s'agit de fragilité personnelle, de personnalité spécifique, de comportement individuel ?

Le retour d'expérience sur la recherche action menée par la CFDT montre que l'enjeu pour les militants syndicaux est bien de transformer l'individuel en collectif, de passer d'une situation qui déresponsabilise l'entreprise à un problème qui réinterroge l'organisation du travail, les stratégies et modes de management, choix dont les salariés français sont délibérément tenus à l'écart.

Dans le secteur industriel, les formes de l'intensification se diversifient : à côté des contraintes tayloriennes liées au travail à la chaîne, on constate une plus grande influence de la surveillance hiérarchiques des rythmes de travail, ainsi que l'intrusion du client dans l'atelier (commande et exigences, notamment délais). Le coût pour les salariés est alors l'impossibilité de « bien travailler ».

Les ouvriers prennent une posture qui permet de réaliser la tâche le plus rapidement possible, posture rarement la plus économique en matière de santé.

Dans une entreprise de fabrication de biscuits industriels, la section s'est penché sur une chaîne d'emballage qui génère des TMS<sup>11</sup>. L'alerte est donnée par le médecin du travail, relayée par un membre de la section syndicale victime à 30 ans d'un TMS. La rencontre avec les salariés de la chaîne permet de voir que les opérateurs saisissent 100 biscuits à la minute. Il y a des biscuits plus difficiles que d'autres à attraper (compte tenu de leur forme), ce dont personne n'avait conscience ; les biscuits non ramassés forment entre 600 et 900 kilos de déchets par jour. C'est bien l'atteinte impossible de l'objectif « prendre sur le tapis roulant 100 biscuits/min et les déposer dans la goulotte » qui conduit à l'apparition de TMS, mais aussi à un sentiment de mal faire son travail.

Malgré les déchets, la vitesse du tapis n'est pas réduite : à quelle logique obéit cette organisation du travail qui sature les capacités des salariés ? Pourquoi engager de la production au-delà des possibilités des salariés ? Irrationalité productive ? Pas si sûr : cette chaîne d'emballage n'est rentable que parce que les salariés y sont mobilisés totalement, avec le souci de ne pas laisser échapper des biscuits qui iront à la poubelle, au prix de leur santé. La rentabilité à court terme se fait donc sur la santé des salariés, au mépris des coûts invisibles induits par ce mode d'organisation (absentéisme, maladies professionnelles, *turn over*...).

Les investigations continuent et montrent l'état de santé des salariés, et en particulier comment ils se sentent après le travail : douleurs dorsales, réveil nocturne, douleurs aux poignets et aux épaules, manque de patience pour s'occuper de ses enfants, sentiment de mal faire son travail.

Les militants rediscutent de ces éléments, les mettent en forme et organisent une réunion de restitution après le travail, au local syndical. Les salariés sont au rendez vous. Ils se reconnaissent dans la présentation faite. La restitution permet de ne pas rester seuls avec ses souffrances, de les attribuer clairement au travail et à ses modalités d'organisation, de comprendre d'où vient la douleur et que ce n'est pas leur compétence professionnelle qui est en jeu. Les bénéfices de ce moment de convivialité ne s'arrêtent pas là : un débat s'instaure sur ces problèmes concrets et sur les suites de l'action. Il est décidé de faire la même présentation au CHSCT<sup>12</sup>. Les représentants du personnel inscrivent ce point à l'ordre du jour (les TMS à l'emballage) et

11 Trouble musculo-squelettique



ce sont eux qui mènent la réunion. Le médecin du travail abonde dans leur sens : cette chaîne produit des TMS il faut nécessairement réfléchir à sa transformation. Le processus est enclenché, la section sait qu'elle a derrière elle les salariés.

L'analyse que les militants ont conduite avec les salariés au moyens d'observations, d'entretiens, de films de la chaîne ont permis de comprendre les logiques d'organisations et de les interroger avec pertinence, tant du point de vue du travail et de sa qualité que du point de vue de la santé. Cette même analyse aurait très bien pu être faite par un intervenant extérieur, expert de l'organisation du travail. Nous ne serions peut être pas entré dans les mêmes logiques de transformation. En effet, ce sont bien les liens construits avec les salariés par l'équipe syndicale qui leur ont permis d'être acteurs des événements en cours et de ce fait d'être porteurs des logiques de transformation.

### **Le travail syndical**

Dans cette action, les équipes ont été attentives à la réalité du travail vécu par les salariés. Les problèmes rencontrés sont à engranger comme les résultats d'une réalité et non comme des obstacles insurmontables.

La première difficulté tient à la possibilité de rencontrer les salariés.

L'interrogation des pratiques syndicales passe par une nouvelle posture face à ce que l'on croit savoir. Aller à la rencontre des salariés, leur demander de parler de leur travail implique que le militant soit en position d'écoute. Il n'a pas de solution à proposer mais se présente comme cherchant à comprendre. Le militant connaît son entreprise, il sait ce qui s'y passe, mais tant qu'on n'a pas été voir, on ne sait rien du travail dans le détail, des difficultés que rencontrent les salariés et de la façon dont ils se débrouillent pour les résoudre, bref de tout ce qu'ils font et de tout ce que le travail leur demande pour que la production sorte sans défaut, le client soit satisfait ; et naturellement, tout ce travail est invisible, parfois même y compris pour celui qui le met en oeuvre. Toutes ces opérations, toutes ces décisions que le salarié prend pour que le travail se fasse, il n'en a bien souvent pas conscience lui-même ; ce sont des connaissances incorporées dans le corps qui ne viennent pas spontanément en mots. Il n'y a d'ailleurs pas toujours de mots appropriés. Parler de son travail n'est pas chose facile : dans un premier temps, les travailleurs sont tentés de dire ce qu'ils imaginent que le syndicaliste attend, ou bien ce qui est communément répandu sur son métier (un téléopérateur répond au téléphone, un facteur distribue le courrier). Les travailleurs construisent parfois des défenses pour tenir le coup, ce qui peut les conduire à dire qu'il n'y a pas de problème ou à renvoyer sur un autre problème.

En conséquence, approcher la situation de travail vécue par le salarié, rencontrer le travail réel, n'est pas simple.

C'est la complexité du travail qui se fait jour dans cette relation de confiance qui s'établit entre le salarié et le militant. « Qu'est ce que tu vas faire de tout ce que je vais te dire ? » est une question centrale : les salariés sont amenés à parler de ce qu'ils n'arrivent pas faire, de ce qu'ils voudraient faire pour que ce soit

bien, sans y parvenir, ou encore de leur façon de faire qui n'est pas exactement la même que celle du collègue, ce qui est potentiellement source de tensions.

Enfin, les embûches posées par certaines directions d'entreprise sont parfois sous-estimées par les syndicalistes. Durant toute la durée du dispositif, de nombreuses entreprises ont tenté par divers moyens de délégitimer l'action syndicale sur ces questions de santé au travail, de déposséder les équipes de leurs résultats ou d'allumer des contre-feux pour occuper les militants à autre chose.

Face à ces stratégies, les liens tissés avec les salariés et la restitutions auprès d'eux des éléments de l'analyse sont des outils de lutte contre l'intensification.

En effet, l'action syndicale telle qu'elle était proposée, permet de créer ou de (re)créer du collectif de travail, là où les salariés se sentent isolés, en conflit avec les autres, fragilisés.

Le moment de la restitution aux salariés sert à les associer à l'action syndicale, à décider ensemble de ce qu'on fait après, bref, à les rendre acteurs de ce qui leur arrive. Si la santé c'est y être pour quelque chose dans ce qui nous arrive, alors l'action syndicale, parce qu'elle laisse toute sa place aux salariés, est un déterminant de la santé au travail.

Ainsi, l'action syndicale est un rempart contre l'intensification du travail en restaurant les capacités d'expression et d'action collective aux travailleurs.

Gollac, M., Volkoff, S. (2000). *Les conditions de travail*. Paris : La Découverte.

Teiger, C., Laville, A. (1991). L'apprentissage de l'analyse ergonomique du travail, outil d'une formation pour *Travail et Emploi*, 47, 53-62.

Théry, L. (Ed.)(2006). *Le travail intenable – Résister collectivement à l'intensification du travail*. Paris : La Découverte.

Film (2006) « L'intensification du travail : le film et les modules » René Baratta, produit par CFDT production et di l'ANACT

## Une course sans ligne d'arrivée

**Danièle Linhart** est directrice de recherches au CNRS (Laboratoire Genre, Travail, Mobilités, CNRS- Paris 10 Nanterre ).

Chapô : *Le travail moderne se caractérise par un fond de taylorisme toujours aussi impératif, incarné par des exigences de plus en plus quantifiées, mâtiné par un recours tout aussi impératif à la mobilisation personnelle de chacun : les salariés doivent viser l'excellence, se montrer flexibles et créatifs. Au final, « ils ont l'impression d'une course sans ligne d'arrivée ».*

Des points de vue contrastés s'échangent généralement sur l'évolution du travail. Pour les uns, le changement le plus déterminant serait la montée en puissance de l'autonomie des salariés, leur responsabilisation, et la dimension plus réactive des situations de travail. Pour les autres, au contraire il se manifesterait par une domination plus forte encore des salariés à travers la mobilisation, désormais requise et contrôlée par le management, de leur subjectivité. Tous s'accordent par contre sur le constat que le taylorisme classique qui se fonde sur les seules objectivation et pré programmation de l'activité des salariés, bat en retraite.

Comment expliquer ces divergences et même oppositions ? Au fond, elles pourraient être le reflet fidèle d'une évolution ambivalente. Ce que nous révèlent les enquêtes de terrain plaide en effet dans le sens d'une hybridation : des formes tayloriennes classiques d'organisation du travail servant de socle à un recours systématique à l'implication personnelle des salariés dans leur travail.

**Car l'architecture taylorienne est bien présente à travers des objectifs toujours aussi quantifiés et rapprochés, dans une perspective productiviste, mais elle abrite désormais des objectifs de qualité, de réactivité et d'adaptation permanente des salariés. Ces objectifs qualitatifs sont indispensables dans le contexte d'une concurrence internationale exacerbée, et d'un travail dont la nature change : dans l'industrie, il devient de plus en plus une activité de conduite d'installation, de contrôle, de surveillance, d'échange d'informations, de gestion de données, de diagnostic, dans le secteur tertiaire, et surtout des services, il se caractérise par l'interaction avec un public.**

Ces évolutions désignent donc des situations de travail fluctuantes, difficilement prévisibles et peu propices à une prescription serrée des méthodes de travail (des gammes opératoires assorties de temps alloués sont en effet moins pertinentes et moins performantes). Mais pour autant il n'est pas question pour les directions d'entreprise de s'en remettre à leurs employés quant aux rendements ou aux objectifs. Ceux-ci restent fixés de façon autoritaire et établis selon des méthodes qui paraissent de plus en plus arbitraires. Ce qui semble alors caractériser les situations du travail moderne, c'est la sous-traitance, jusqu'aux salariés les plus subalternes, de toutes les tensions et les difficultés inhérentes à la difficile conciliation entre les objectifs productivistes et les objectifs qualitatifs (qui prennent nécessairement du temps) dans un cadre rigide où ils n'ont la possibilité de négocier ni les objectifs ni les moyens à leur disposition pour les atteindre.

En somme, c'est à eux de trouver à résoudre tous les problèmes liés aux multiples défis que représente en permanence un travail sur le fil du rasoir, tendu entre des objectifs de productivité et la réalité de situations de plus en plus complexes, où les registres qualitatifs sont de plus en plus nombreux et prégnants et pour lesquelles les organisations du travail ne fournissent pas de solutions définies. C'est là qu'intervient la fameuse autonomie des salariés, le recours à leur esprit d'initiative, leur capacité d'adaptation et leur inventivité. À eux de mobiliser toutes leurs ressources, cognitives, émotionnelles, à eux de se donner à fond, de se « débrouiller » (comme ils se l'entendent souvent dire) pour trouver les solutions, dont ils sont d'ailleurs désignés comme officiellement responsables (cela fait partie de la revalorisation des salariés au même titre que l'autonomie grandissante qu'on leur concède).

Le travail moderne se caractérise ainsi par un substrat taylorien toujours aussi impératif, amélioré par un recours tout aussi impératif à la mobilisation personnelle de chacun qui doit puiser au fond de lui-même toutes les ressources nécessaires pour faire face et, pratiquement, se transformer en petit bureau des temps et méthodes pour s'appliquer à soi-même les méthodes d'économie des temps, des

gestes et des coûts en fonction de situations de travail fluctuantes. Les organisations du travail n'ont jamais été aussi défailtantes de ce point de vue, elles ne fournissent pas les appuis techniques ou procéduraux. L'encadrement (dont l'importance numérique s'est réduite au fur et à mesure de la modernisation de la ligne hiérarchique, et qui relève désormais plus d'une fonction de management que de soutien technique) ne constitue pas non plus une ressource pour ces salariés confrontés à des exigences complexes sous contrainte temporelle forte. Si l'on ajoute l'affaiblissement et souvent l'effondrement (en raison des politiques managériales d'individualisation de la gestion des salariés) des collectifs informels de travail, où s'affirmait une solidarité forte entre collègues de travail, et où s'élaboraient et se transmettaient des savoirs adaptés, on comprendra aisément que c'est dans une situation d'isolement que la plupart du temps les salariés ont à affronter les difficultés quotidiennes afférentes à leurs missions. Souvent même une mise en concurrence systématique est orchestrée, dans le contexte d'un marché du travail particulièrement défavorable.

Cette transformation des conditions de mise au travail des salariés cherche sa légitimité dans une rhétorique managériale exaltant les perspectives d'épanouissement et même de dépassement de soi dans le travail et proposant ou plutôt imposant un véritable « idéal du travail » (pour reprendre le titre du livre de Marie-Anne Dujarier). Idéal du travail qui s'exprime aussi à travers les nombreuses chartes éthiques, codes déontologiques et règles de vie produits par les entreprises. Les salariés doivent viser l'excellence, et se montrer flexibles, disponibles, mobiles, transparents. Pourtant les enquêtes de terrain ne révèlent pas, loin de là, une reconnaissance du travail des opérateurs, des employés, des techniciens ou cadres intermédiaires. L'accélération incessante des rythmes de travail, l'élévation constante du niveau des objectifs donne le sentiment aux salariés que tous les efforts qu'ils consentent pour arriver à assurer leurs tâches ne sont pas perçus et qu'on exige toujours plus d'eux. Ils n'ont guère les moyens de se faire entendre, et partagent souvent le sentiment d'un éloignement des lieux de décision plus grand encore que sous la période taylorienne classique. Ils ont l'impression d'une course sans ligne d'arrivée, et au fond ils ressentent un véritable sentiment d'impuissance, malgré l'autonomie et responsabilisation que le management met en avant.

La peur de ne plus être, un jour, à la hauteur, de se trouver face à des problèmes et des défis plus difficiles et même insurmontables, accompagne le vécu quotidien du travail de nombreux salariés, et rend compte du recours fréquent à des tranquillisants, ou de même des suicides de plus en plus nombreux sur le lieu de travail.

Ce n'est pas seulement la peur de perdre un emploi qui entre ici en jeu, c'est d'une remise en cause profonde de la personne du salarié dont il s'agit : ce sont ses compétences, sa capacité d'adaptation, sa bonne volonté, ses ressources les plus personnelles, son sens des responsabilités, sa moralité qui sont questionnées, dans un contexte d'isolement, où il n'est pas envisageable, pour lui, de faire part de ses inquiétudes, de ses doutes, de ses faiblesses.

La vertu socialisatrice du travail, celle qui met chaque travailleur en situation de sortir de soi pour contribuer à la société et trouver de quoi légitimer sa place dans cette société, cette vertu du travail est en passe d'être dénaturée par un mode moderne de mobilisation des salariés qui prétend remettre l'homme au cœur de l'organisation du travail.

**L'avenir des métiers dans les services publics de l'emploi**

**Micheline Léger** travaille au ministère de l'emploi et représente le SNU-TEF, **Sylvette Uzan-Chomat** à l'ANPE et représentante le SNU-TEFI<sup>13</sup>.

*Chapô : La question du travail semble avoir été écartée longtemps des préoccupations syndicales au profit de la défense de l'emploi et des droits des travailleurs, des conditions de travail ou des questions salariales. Les syndicats sont pourtant saisis de plus en plus de plaintes mettant en avant un sentiment d'absurdité devant les organisations du travail et le non-sens des prescriptions. Peu à peu, la souffrance au travail commence à être prise en compte dans l'action syndicale, sans que l'activité de travail soit considérée en tant que telle. La question des métiers et de leur évolution n'a retrouvé pas le rang d'objet légitime de revendication.*

Les deux expériences relatées ci-dessous témoignent de la dégradation du travail au sein du ministère de l'emploi et à l'Agence nationale pour l'emploi <sup>14</sup>.

Dans les deux cas, le service public, réduit au rang de simple instrument d'exécution des politiques gouvernementales, voit disparaître la notion de métier, et avec elle, la transmission et la réflexivité sur la pratique professionnelle. Apparaît une souffrance liée comme partout à l'intensification et à la parcellisation du travail, mais alourdie du sentiment d'une perte des finalités essentielles.

### **La désorganisation du travail et des missions au ministère de l'emploi**

Les conditions d'exercice de l'activité ont changé à en donner le vertige, les repères se sont brouillés dans les services chargés de l'emploi comme dans les sections d'inspection du travail. Une « désorganisation organisée » génère de la précarité, décrédibilise l'Etat en brouillant ses missions et sa place dans le jeu local. La législation est mouvante, les interventions s'empilent, les mesures et les circulaires défilent et décrédibilisent nos actions vis-à-vis de l'extérieur.

### **Prendre en compte la souffrance au travail**

Des commissions emploi-formation se sont créées au sein du SNU-TEF pour permettre l'expression du malaise ressenti par les agents devant les transformations de leurs métiers.

La perception du temps, de l'espace, le lexique familier, l'identité, tout est touché par la désorganisation générale. L'exemple de l'évolution des missions des coordonnateurs emploi-formation dans les directions départementales est emblématique de l'implosion des métiers, éclatés dans une multiplicité de dossiers, de rôles et de dispositifs, sans que la reconnaissance de ces multiples compétences soit au rendez vous. L'organisation du travail, loin d'être en cohérence avec la logique des missions, se cale sur le schéma théorique de la LOLF plus que sur les nécessités des missions.

Organisée en petites unités couvrant toutes les activités d'un territoire, l'Inspection du travail devient souvent "le dernier recours" de salariés mis sous pression par la logique de production en flux tendu. Souffrant de la multiplication de réglementations complexes, d'une responsabilisation accrue, les agents de contrôle, qui craignent

---

13

14La FSU regroupe des syndicats nationaux de personnels intervenant dans les champs du travail, de l'emploi, de l'insertion ou de l'orientation depuis 2001, regroupés dans le SNU-TEFI. Il s'agit des syndicats de l'ANPE, des missions locales et du ministère de l'emploi, (SNU-Anpe, SNU-Insertion et SNU-TEF).

d'être incompetents et contestés dans leurs décisions, sont souvent amenés à recevoir un public rendu dépressif et à tenir un rôle d'écoute sans préparation. Faute d'une hiérarchie qui favorise le maintien des collectifs de travail, de plus en plus d'agents en viennent à appeler anonymement le centre d'appui parisien ou l'IAPR (système psychologique gratuit et anonyme). La tenue d'États-Généraux de l'Inspection du travail en 2006, en même temps qu'une action revendicative classique, a largement mis l'accent sur le malaise identitaire ressenti par les agents du contrôle.

### **Une politique de prévention**

L'effort des organisations syndicales se place pour l'instant au niveau des instances d'hygiène et de sécurité du ministère : que tous les acteurs de la prévention jouent pleinement leur rôle, les médecins de prévention, les IHS, les CHS locaux, régionaux, pour exiger que des solutions soient trouvées. Invité à leur demande au dernier CHS ministériel, Christophe Dejours<sup>15</sup> a développé deux notions essentielles: la centralité du travail et la distinction entre travail réel et travail prescrit.

### **La centralité du travail**

L'expression de cette souffrance a mis en évidence le fait que le travail est central dans la construction de l'identité personnelle comme des rapports sociaux. L'identification à un corps ou une profession n'étant plus là comme support, il faut chaque jour se battre pour créer sa propre identité. Travailler, c'est apporter sa propre marque à l'œuvre collective, effort dont on attend reconnaissance de la part de ses pairs et de sa hiérarchie.

### **Travail réel/travail prescrit**

Pour Christophe. Dejours, travailler c'est toujours faire l'expérience du réel. Or le réel se fait connaître sur le mode de l'échec, de la résistance « le réel c'est l'échec » ; travailler, c'est supporter cet échec jusqu'à trouver la solution. Tout travail implique souffrance. La reconnaissance est attendue en retour de la souffrance et permet de transformer la souffrance en plaisir. Quand il n'y a que la souffrance au rendez-vous, c'est le travail insoutenable, contre le travail comme expression de son identité.

### **Un chantier syndical vital**

La prévention implique de transformer en profondeur les façons de travailler et l'organisation du travail. L'enjeu est la prise en main par les salariés de leur rapport au travail, leur pouvoir d'agir ou non sur le travail. Si on retient la thèse de la centralité du travail, c'est un chantier syndical vital pour la qualité de la vie. Renouer avec le vécu des salariés et les aider à lutter contre un sentiment de culpabilité diffus et d'échec personnel : voilà la tâche à venir des syndicats.

### **Travailler à l'ANPE : incertitude et construction de « l'inconscience » professionnelle**

L'objet de leur travail, l'emploi, confronte les agents de l'ANPE aux contradictions fondamentales qui sont le socle de la société salariale : travail aliéné, ou lieu de réalisation de soi; emploi comme source d'émancipation économique ; mais aussi temps de travail comme parenthèse de l'égalité citoyenne, dans le lien de subordination ; reproduction des inégalités dans l'accès à l'emploi et à la qualification.

---

<sup>15</sup> Professeur de psychologie de travail au CNAM et psychiatre.

Exécuter un service public les confronte au jugement porté sur leur action par les usagers qu'ils reçoivent. Si les politiques de l'emploi se succèdent, trop vite pour qu'aucun bilan ne puisse jamais en être tiré, chacune d'entre elles marque de son empreinte l'institution à travers ses recrutements, les formations dispensées, les organisations, aménagements du temps et de l'espace et les outils informatiques.

Soumis aux mêmes incertitudes que les conseillers quant au bien-fondé de leur activité, mais évalués sur les résultats chiffrés de leurs tableaux de bord, l'encadrement intermédiaire vit une réalité de plus en plus extérieure à celle de ses subordonnés. L'apparente neutralité axiologique de la gestion masque les conflits (de Gaulejac, 2005), ici le conflit d'intérêt entre les deux types d'usagers de l'ANPE, demandeurs d'emploi et entreprises, et le rôle de l'État dans ce conflit.

L'emploi étant une des questions clés sur lesquelles se jouent les perspectives électorales, le service public de l'emploi est aussi l'objet d'une instrumentalisation gouvernementale. Adopter sans distance critique (sans métier) les préconisations du politique aboutit à une organisation plus construite sur un objectif de satisfaction des indicateurs que sur l'effectivité des missions de service public. « L'inconscience professionnelle » ainsi construite, est confortée par les impératifs de productivité et la mise en concurrence qui court-circuitent toute réflexion.

Or ces dernières années ont vu un basculement de la commande publique passée d'une volonté de réduction des inégalités face à l'accès à l'emploi, et d'une mission de régulation du marché du travail par un travail d'adaptation réciproque de l'offre et de la demande d'emploi dans une perspective de construction d'emplois durables, au choix d'abrèger coûte que coûte les durées de chômage et de satisfaire sans négociation toute demande de main-d'œuvre. Le contrôle sur la recherche d'emploi est renforcé car dans la perspective du « workfare », la responsabilité du chômage incombe aux chômeurs. La culture de service public, mais aussi la relation aux usagers en ont été affectées, augmentant le nombre d'incidents à l'accueil, mais aussi l'expression d'autres formes de violences (six agences ont été incendiées et six autres ont connu un départ de feu entre novembre 2005 et janvier 2006).

### ***Se réapproprier les métiers, reconstruire de la « conscience » professionnelle***

À la suite d'une grève massivement suivie, sur les conditions de travail en novembre 2002, le SNU s'était fortement investi dans le projet d'un Observatoire des Conditions de Travail dans le cadre concerté du CNHS-CT. 60 agents furent formés sous la direction du laboratoire d'ergologie d'Yves Schwartz pour analyser le travail sur 52 sites. En publiant sur son site syndical le rapport qui en est issu, le SNU a empêché son occultation. Les négociations se poursuivent sur la mise en œuvre de ses préconisations.

Les syndicats régionaux animent des groupes de réflexion sur les pratiques professionnelles (travail sur l'accueil et la gestion de la liste des demandeurs d'emploi en Rhône-Alpes, sur le suivi mensuel personnalisé en Bretagne et Pays de Loire...). En Ile de France, un cycle de conférences débats offre depuis deux ans aux agents un cadre aux échanges sur les pratiques professionnelles désormais interdits dans les agences.

La participation du SNU au collectif intersyndical interinstitutionnel « Autres Chiffres Du Chômage » (ACDC) a également permis d'élaborer pour l'interne et l'externe le rapport entre gestion de la liste des demandeurs d'emploi et l'usage politique qui en est fait.

Enfin la préparation syndicale d'un colloque sur les 40 ans de l'ANPE est l'occasion de mener une réflexion collective sur le lien entre métiers, pratiques professionnelles, organisation du travail et politiques de l'emploi.

Face aux expressions indéniables de souffrance des salariés, les directions privilégient les causes individuelles et psychologiques, renvoyant l'origine du malaise à la vie personnelle du salarié et son traitement à la psychothérapie. L'organisation ou le bouleversement des missions se trouvent alors déconnectés de la souffrance qui en résulte. Tous les salariés de l'ANPE ont ainsi reçu en accompagnement de leur fiche de salaire de février 2007 une lettre du DRH les informant d'un numéro vert par lequel ils pourraient désormais joindre des psychologues cliniciens 24heures sur 24 et 7 jours sur 7.

Nos syndicats doivent rétablir la dimension collective de l'analyse de ces malaises, bien sûr par l'implication des CNHS-CT, mais sans s'en satisfaire. Car en abordant la question uniquement sous l'angle de la souffrance résultante et des moyens de prévention, ils accepteraient de fait la clôture établie par leurs directions entre missions de service public, organisation et vécu subjectif du travail. Analyse de l'activité, sociologie clinique du travail, approche psychodynamique du travail ou approche ergologique, nous semblent être autant d'outils théoriques et de pratiques dont nous devons nous saisir sans dogmatisme ni querelle de chapelles, par lesquels en questionnant la question du travail, les salariés pourront se réapproprier la question du ou des métiers, celle de leur transmission et de leurs évolutions.



## REPRENDRE EN MAIN SON MÉTIER

Sylvie [AMICI](#), Fabienne KHOUDAR, H     LATGER, Catherine REMERMIER, Jean-Luc ROGER, Danielle RUELLAND-ROGER, Christelle SERRA

Chapô : *Cet article est à plusieurs voix : celle de professionnels engagés avec les chercheurs dans un « travail sur le travail » visant à leur permettre une reprise en main -personnelle et collective de leur métier ; celle de syndicalistes du Snes (Syndicat national des enseignements du second degré) qui ont assuré un partenariat sur ce projet avec les chercheurs ; celle enfin de chercheurs appartenant à l'équipe de clinique de l'activité du centre de recherche « Travail et développement » du Cnam (Conservatoire national des Arts et Métiers) qui ont assumé la responsabilité scientifique de l'expérience.*

### **Pourquoi, comment « travailler sur le travail » ?**

Aujourd'hui, dans les métiers de l'éducation nationale comme dans les autres métiers, des évolutions se dessinent qui rendent problématique l'exercice professionnel <sup>16</sup>. [Ces évolutions se font dans trois dimensions](#) :

Tout d'abord une dimension que nous désignons comme « [impersonnelle](#) », qui n'appartient en propre à personne. Elle tient à toutes les attentes de la société, des institutions et [organisations sur](#) tel métier. Cette dimension se traduit par la définition des missions à effectuer, des tâches à accomplir, des [procédures](#) auxquelles se tenir, [etc.](#)

Dans ce prescrit, [auquel chaque professionnel est confronté au quotidien](#), se développe [aujourd'hui](#) tendanciellement une contradiction. D'un côté on a, toujours plus, une exigence de satisfaction personnelle du client ou de l'utilisateur, un impératif de qualité au nom d'une adaptation nécessaire des appareils productifs mais aussi des services, y compris éducatifs. [D'un autre côté](#), est imposée une limitation drastique des moyens disponibles pour faire face à ces injonctions. Les professionnels sont alors pris dans un   tau qui se concrétise par une charge nouvelle de travail, mais aussi comme cela commence à se produire dans les métiers de l'enseignement, par un brouillage des contenus et limites des métiers, par un élargissement opportuniste des missions. Les professionnels sont ainsi amenés à assumer tout le poids de situations [de travail de plus en plus](#) difficiles.

Cependant le prescrit aussi impératif soit-il ne permet pas le travail réel. Pour faire ce qu'il a à faire, un milieu professionnel [doit](#) mettre à sa main collectivement ce qu'on lui dit de faire. Il développe une dimension « [transpersonnelle](#) » qui concerne l'ensemble de ceux exerçant le même métier. Elle se manifeste

---

16 [Sennett, R. \(2006\). La culture du nouveau capitalisme. Paris : Albin Michel.](#)

par un genre professionnel, stock de façons de faire techniques et de représentations symboliques communes. Elles sont éprouvées par les uns et les autres, pas forcément identiques pour tout le monde, dans une diversité admise par le milieu. Un tel genre professionnel est une ressource indispensable pour celui qui travaille. Il n'existe pas d'activité qui n'aurait pas de répondant dans les manières de faire et les représentations des pairs.

Dans le contexte actuel, on constate que les genres professionnels tendent à se dévitaliser. Leur capacité à faire ressource pour l'action personnelle est loin d'être au niveau de ce qu'il faudrait, eu égard aux exigences du travail, laissant les professionnels, à leur grand dam, supporter seuls, le poids des difficultés. Pour leur part, considérant les genres professionnels comme passéistes voire néfastes, les hiérarchies s'orientent vers une définition du métier comme un empilement de compétences personnelles largement formelles et élaborées par des experts du travail des autres. Les «bonnes pratiques» censées favoriser la mise en œuvre de ces compétences ne sont pas conçues comme devant découler d'une élaboration collective du milieu mais d'une imitation individuelle de professionnels avertis<sup>17</sup>. Tout ceci n'a pas grand chose à voir avec un véritable travail collectif du milieu sur son propre travail.

Enfin les évolutions du travail ont lieu dans une dimension « personnelle » de l'activité. L'engagement subjectif est inséparable du travail. Le métier mobilise l'histoire personnelle de chacun, ses manières propres de faire et de comprendre, appuyées sur le genre du métier. C'est ce qui permet à chacun d'accomplir sa tâche et ce faisant, de se structurer et participer à la construction du milieu professionnel.

Mais aujourd'hui ce sens personnel de l'engagement subjectif est contrarié par une injonction hiérarchique d'adhésion aux prescriptions, aux objectifs fixés et aux contraintes imposées. Cette exigence de mobilisation subjective sur la personnalisation des tâches, l'obligation de résultat, l'évaluation permanente et en fin de compte la culpabilisation de ceux qui travaillent s'ils ne réussissent pas à faire ce qu'on leur enjoint de faire. Les tensions psychologiques personnelles qui s'ensuivent sont imputées non pas aux problèmes de métier rencontrés, mais à des carences personnelles relevant, au besoin, de structures d'écoute.

Ces évolutions ne sont pas encore entièrement réalisées dans les métiers de l'éducation. Mais la tendance est à leur déploiement et donc à une précarisation interne continue des métiers venant faire écho à la précarisation de l'emploi lui-même. On peut certes déplorer cette situation, et le stress, la souffrance qu'elle impose, hélas, à nombre de ceux qui travaillent. Mais il importe selon nous, de s'intéresser aussi aux potentiels de résistance et de riposte qui sont, souvent, aussi vigoureux qu'ignorés. Ainsi notre démarche, dans un souci de recherche fondamentale sur les modalités du développement du pouvoir d'agir des professionnels, est de seconder ceux-ci dans leurs tentatives de reprise en main personnelle et collectives de leur métier.

Quand un milieu de travail fonctionne bien il n'a nul besoin d'intervention extérieure. Ses façons de faire et ses représentations se créent en quelque sorte par percolation entre pairs, dans le cours même de l'activité. Mais quand un milieu de travail a du mal à faire vivre ses références propres il peut y avoir demande ou possibilité d'intervention. Pour nous, cela passe par la création de micro-collectifs de professionnels dans lesquels est organisé un dialogue sur le détail des « gestes de métier ». Après une période d'observation, des séquences de travail, –les plus pertinentes aux yeux des intéressés, sont filmées puis font l'objet de confrontation. Dans un premier temps celui qui est filmé commente ce qu'il a fait, pour lui-même et pour le chercheur. Dans un second temps deux collègues commentent l'un pour l'autre leur enregistrement, en

---

17 Ministère de l'Education Nationale (2007). *Recommandations du Haut Conseil de l'Education pour la formation des Maîtres*.

présence du chercheur. Ensuite le dialogue s'engage, toujours à partir des documents filmés, entre tous les membres du petit collectif.

Comme le montre ce que nous sommes en train de faire avec des enseignants<sup>18</sup>, des conseillers d'orientation-psychologues (Co-psy) et des conseillers principaux d'éducation (CPE), cette démarche permet aux professionnels d'engager un vrai dialogue sur leur métier et de faire ainsi vivre un « travail sur le travail » qui leur permet de se ressaisir, autant que faire se peut, de leur métier dans ses divers aspects.

JLR & DRR

### « Travailler sur le travail », syndicalement, quel intérêt ?

Les métiers de l'Éducation nationale, leurs difficultés actuelles, leurs évolutions possibles sous la pression de l'institution, concernent le Snes au premier chef. Aussi a-t-il depuis 2001 engagé avec l'équipe de clinique de l'activité un partenariat portant sur le métier de professeur de second degré, puis plus récemment sur ceux de Copsy et de CPE.

Sur le métier de professeur, le Snes a été historiquement porteur d'une définition comme métier de haute qualification, complexe, nécessitant la maîtrise de savoirs tant scientifiques que professionnels. Par son discours, ses exigences et les améliorations qu'il a obtenues, il a contribué à la constitution collective, par le milieu, d'un genre professionnel enseignant de second degré.

La massification de l'éducation a posé de nouveaux problèmes et le genre professionnel enseignant est entré en crise. L'institution, attachée à restructurer le métier depuis « le haut »-est absolument incapable de saisir et de tenir compte de ce qui se passe véritablement dans le cours de l'activité professionnelle<sup>19</sup>. C'est à nous, syndicat, tant pour nos collègues que pour leur mission éducative, d'aider à l'évolution et à l'enrichissement du genre professionnel, pour soutenir leurs efforts dans la reprise en main de leur métier face aux difficultés rencontrées. D'autant que, du fait de l'arrivée massive de jeunes, nous sommes à un moment charnière entre plusieurs générations d'enseignants aux caractéristiques et valeurs différentes. Il est indispensable, face aux coups de boutoir des réformes en cours, que la transmission de l'expérience se fasse, en se renouvelant.

L'expérience ici présentée de « travail sur le travail » contribue à cette transmission. C'est un outil où jeunes et plus anciens peuvent, ensemble, penser à nouveaux frais ce qu'ils font en fondant vraiment leur réflexion sur leur activité. Les résultats que nous avons obtenus montrent que les protagonistes font généralement preuve d'une étonnante capacité à se saisir des situations problématiques rencontrées. Ils en découvrent nombre de facettes. Ils perçoivent que les problèmes qu'ils rencontrent individuellement sont collectifs. Ils expérimentent qu'il est possible de les évoquer et de les traiter comme tels et non comme des enjeux personnels à leur charge. Ils trouvent des ressources nouvelles pour élargir leurs possibilités d'action, autant que faire se peut dans la situation actuelle. Pour beaucoup c'est un soulagement, une réassurance et un encouragement à se mobiliser pour se ressaisir de ce qu'ils font.

18 Voir le récit de cette expérience dans Roger, JL. (2007) *Refaire son métier. Essais de clinique de l'activité*. Editions ERES.

19 Comme le montre clairement le rapport de M. -Darcos à M. Sarkozy : *Propositions sur la situation morale et matérielle des professeurs en France* (mars 2007).

Ce faisant, ce « travail sur le travail » renouvelle et nourrit une vision exigeante du métier. C'est vrai pour la plupart de ceux qui participent à l'expérience engagée. C'est surtout vrai au niveau collectif. En pointant ce qui se passe véritablement dans le travail, ses empêchements et ses possibles, en travaillant sur le réel de l'activité professionnelle, la démarche proposée interroge de façon pointue les programmes et instructions, les qualifications requises, la formation initiale et continue, mais aussi l'organisation et les conditions de travail, les finalités des missions assignées, etc. Ce sont toutes les composantes du métier qui sont ainsi passées au crible. Ceci peut d'autant plus contribuer à enrichir la réflexion et les revendications syndicales que ce qui est réexaminé ici l'est du point de vue de ceux qui travaillent ce qu'ils sont les seuls à pouvoir faire avec suffisamment de richesse et de complexité. Ce qui surgit progressivement de cette démarche est ainsi de nature à alimenter la construction, par le syndicat, d'un discours cohérent et fort sur le métier que l'on veut aujourd'hui, afin de pouvoir faire, enfin, du « beau travail ».

Certes, la capitalisation de ce potentiel n'a rien d'automatique, demande et demandera encore beaucoup d'efforts. Mais on peut en voir déjà quelques effets comme pour les Copsy :

On voit bien à travers les attaques actuelles contre le métier de COPsy que si on arrive à tenir, c'est parce que le métier n'est pas mort, parce que le genre professionnel est encore une ressource. Le fait d'avoir pu poser collectivement avec l'équipe de clinique de l'activité, la question du métier en partant vraiment du réel de l'activité, et de pouvoir en discuter avec des collègues dans des stages, réunions, etc. a été un bon moyen de contribuer à revivifier le genre professionnel. Les questions, les débats sur le concret des gestes professionnels, les controverses, enclenchent une véritable dynamique. Cela ressoude le métier, donne l'envie d'essayer, d'innover et de continuer d'être offensif. En cela, c'est très proche de ce que l'on cherche dans l'activité syndicale : Faire en sorte que les gens s'emparent de fait, « en actes », des questions qui leur sont posées.

Les méthodes proposées par la clinique de l'activité donnent un cadre permettant aux professionnels de se rendre compte véritablement de la richesse et des possibilités d'action qui restent, alors même que parfois on a l'impression d'être dans des impasses.

CR

Mais un des effets les plus marquants de la démarche est certainement à chercher du côté des collectifs mis en place. Ils sont organisés pour être des lieux d'échanges entre pairs, sans jugement, sans hiérarchie, sans obligation d'avoir à suivre un modèle, qu'il soit celui des autres ou de l'institution. L'objet commun est la confrontation, au bon sens du terme, autour des façons de faire, des conditions et moyens permettant un meilleur travail. Ainsi cette démarche est aussi un « retravail » des relations entre individus et entre l'individu et le collectif. C'est une possibilité de redonner force à la conviction que l'on a un réel pouvoir d'agir, comme de redonner le goût de l'action collective. En tout cas de déculpabiliser ceux qui travaillent, de leur rendre une certaine dignité, une certaine fierté de ce qu'ils font et de ce qu'ils peuvent entreprendre pour mieux faire.

Recréer ce type de lien collectif sur le métier peut être un élément de récréation de collectif pour penser et organiser l'action revendicative. Mais il faut pouvoir et savoir s'emparer de la chose. Les chercheurs qui sont nos partenaires mettent à disposition des outils conceptuels, des méthodes. Mais c'est aux syndicalistes

à réfléchir à leur prise en compte, alors que les professionnels en disent toute la richesse comme dans les témoignages ci-joints. C'est évidemment très compliqué : Faut-il pousser l'institution dans ses retranchements sur la question de la réflexivité dans la formation initiale, continue, comme composante même de l'exercice du métier ? Et comment capitaliser dans l'action syndicale ce fait que les collègues peuvent devenir, dans des cadres appropriés, des coexperts de l'analyse du métier et des partenaires de sa transformation?

HL

Participer à cette expérience m'a apporté plusieurs choses. D'abord, je me suis aperçue que mon métier de professeur était un vrai métier et que les problèmes rencontrés, les autres les rencontraient aussi. Ça m'a permis de me déculpabiliser et de redonner du sens à ce que je faisais. J'ai pu aussi, en regardant les images, mieux comprendre ce qui se passait dans mes cours, de mon côté comme de celui des élèves. Ainsi souvent on croit qu'il s'est passé telle ou telle chose, mais on se rend compte que ce n'est pas exactement ça, voire pas du tout. C'est une puissante incitation à réfléchir. On voit aussi les autres travailler, chacun différemment. Il n'y a pas une seule manière de faire pour atteindre les mêmes objectifs. Du coup on peut réfléchir à de nouvelles façons d'agir. Globalement je suis devenue beaucoup plus créatrice et j'ai le sentiment d'être devenue « acteur » de mon métier. Un autre point mérite d'être relevé c'est, dans l'échange avec les collègues, le « parler vrai ». Il n'y a pas de jugement, il n'y a pas d'enjeux. On peut être honnête. Ça aide beaucoup à avancer, à prendre du recul. On va, soi et les autres, vers un métier où il ne s'agit plus simplement d'appliquer ce qu'on nous dit de faire.

CS

Quand on est CPE, on se sent souvent bien seul dans l'établissement, seul face aux problèmes rencontrés et aux attentes, parfois contradictoires, des parents, des élèves, des enseignants. Travailler en collectif dans ce dispositif nous aide à rompre l'isolement et à nous recentrer sur le métier en se demandant non pas pourquoi on fait telle chose, mais comment on s'y prend concrètement. Malgré les différences individuelles, on reconnaît son activité professionnelle dans les gestes de l'autre et les variantes de sa propre activité. Cela provoque la surprise, déclenche débats et controverses qui permettent de se réapproprier le métier, de le déployer et de mettre à jour d'autres possibles.

La clinique de l'activité est donc très émancipatrice pour les professionnels qui sont incontestablement des experts de leur métier. Le cadre sécurisant du collectif garantit une liberté de parole indispensable à toute recherche. Actuellement, on essaie de mettre en résonance et en cohérence les différents écrits des sept CPE syndiqués et non syndiqués du collectif pour les diffuser afin de faire partager notre expérience.

FK

À travers ce travail avec des chercheurs, nous avons pu reprendre contact avec le genre professionnel, les manières de faire, de dire, de se positionner, construites dans l'histoire de notre métier en lien avec le développement de l'Education Nationale et l'évolution des pratiques en psychologie. À travers des styles

différents, nous nous sommes aperçus que nous partageons des conceptions sur ce qui fonde les individus et leur rapport à l'école, le souci de la fonction éducative et émancipatrice de l'orientation. Nous en avons pris conscience en étant au plus près de nos activités professionnelles, de ce que nous faisons réellement, concrètement. Nous nous sommes interrogés sur ce qui est attendu de la fonction de COPsy car l'institution en donne une lecture paradoxale. Faut-il satisfaire d'abord la demande des personnes ou celle de l'institution ? Ce travail nous a permis de reprendre la main sur notre métier, de partager sur la manière dont nous menons nos activités. D'un point de vue plus personnel, j'ai pu prendre pleinement conscience que j'appartiens à un collectif professionnel. Ce collectif permet de se sentir « porté » dans ses activités, de développer sa créativité, de renouveler ses pratiques. Puis il y a dans le partage avec d'autres collègues, un vrai mouvement de redécouverte de nos pratiques, d'appropriation.

SA

### ***Les paradoxes du travail social***

**Guilaine Geffroy**, du SNUASFP-FSU (Syndicat National Unitaire des Assistants Sociaux de la Fonction Publique de la FSU)

*Chapô : Les Assistants sociaux se sont toujours interrogés sur le sens de leurs pratiques professionnelles et les finalités implicites de leur travail : agents d'intégration ? agents de contrôle social ? Ils sont tributaires des politiques sociales décidées par les politiques gouvernementales. Ils doivent répondre à une commande publique : réguler les effets négatifs des choix économiques et sociaux et compenser les effets et les carences de la logique du marché. Le travail social n'est donc jamais indépendant d'un système politique et économique.*

**Participer à huiler la machine et en être aussi le grain de sable** : Tirillés entre conformer les individus à une société et notre volonté de participer à l'émancipation de ces mêmes individus, les assistants sociaux se situent au cœur des contradictions d'un système : aider les personnes victimes des conséquences que ce système produit. Ces professionnels sont pris entre les demandes sociales fortes qui émergent de la société fracturée et les réponses institutionnelles défailtantes, pris entre le devoir de faire entendre les besoins des personnes défavorisées et de jouer le rôle de courroie de transmission du pouvoir en place.

**La question récurrente du sens du travail social se pose différemment aujourd'hui avec plus d'acuité : vers un système d'individualisation et de sanctions.**

L'évolution du travail social ces dernières années a transformé les commandes faites aux travailleurs sociaux en direction des usagers. Il leur était jusqu'à présent demandé de travailler à l'accompagnement global des personnes en agissant sur tous les domaines de la vie de la personne : maternité, environnement familial,

santé des enfants, économique, travail, personnes âgées, etc..... Savoir évaluer les besoins des populations et exécuter ensuite les politiques sociales censées répondre à ces besoins.

Face à la montée de la crise et des ravages en résultant, cette prise en charge globale a été abandonnée et l'évolution s'est traduite par l'instauration généralisée de la pratique du contrat, en individualisant les problèmes et rendant les personnes responsables de leurs difficultés.

Les personnes sont dirigées vers des dispositifs d'aide préfabriqués. S'ils ne remplissent pas les critères ils sont amenés et laissés au bord de la route, accablés un peu plus car tenus pour responsables de cette situation.

Les choix politiques faits par les gouvernements successifs orientent nos missions dans un sens plus répressif et stigmatisant. Les lois actuelles bouleversent la donne, réorientent et réduisent le travail social vers des fonctions de fichage et de repérage des populations à des fins de répression et de sanctions.

### **Le travail social doit-il être politisé ?**

Nous pensons qu'une parole collective forte des professionnels est nécessaire. Pour assurer la pérennité de notre travail auprès des usagers, pour défendre leurs droits, les professionnels doivent se réapproprier l'outil syndical pour organiser cette parole collective. C'est autour de cet axe de bataille que s'est construit le SNUASFP : mener de front la défense du métier et celle des usagers. La profession s'est d'ailleurs mobilisée massivement à 2 reprises sur ces revendications : celles de la qualification en 1991 pour exiger le niveau 2 des formations et en 2003 contre la décentralisation des services sociaux de l'Éducation nationale.

### **La décentralisation, danger de la proximité de l'ordonnateur payeur avec les travailleurs sociaux**

Les Assistants sociaux de l'Éducation nationale ont voulu dénoncer les dangers d'une politique consistant à mettre en adéquation les volontés des politiques locales, leurs moyens financiers et les besoins des citoyens.

Il ne saurait être question de ne pas revendiquer pour les populations les plus démunies, les mêmes droits et le même traitement sur tout le territoire. Pour nous travailleurs sociaux, ce sont des principes incontournables dictés par une éthique et par une conception « politique » de notre métier.

Le travail social n'a pas vocation à répondre uniquement aux commandes des institutions. La finalité du service social est d'accompagner les usagers des services sociaux vers la reconnaissance de leurs droits, vers l'exigence de nouveaux droits, de les amener à exercer eux-mêmes leurs propres droits, mettre en œuvre leur citoyenneté. Le travail social exige de la distance entre l'employeur ordonnateur et le travailleur social.

### **Les métiers émergents dans le secteur social : une manière de s'attaquer sournoisement à la qualification des métiers**

Les Assistants sociaux dénoncent l'orientation actuelle de tous les nouveaux dispositifs et lois voulant faire admettre que la compétence et la bonne volonté suffiraient pour apporter des réponses aux difficultés sociales des personnes. Les Assistants sociaux défendent au contraire, la professionnalité et la certification validée par un diplôme. Pour répondre aux besoins sociaux qui augmentent avec la dégradation économique du pays, tout en réduisant les déficits publics, une multitude des fonctions nouvelles et de nouveaux métiers dits « nouveaux » apparaissent sans exigence de qualification : mères ou femmes relais, adultes médiateurs, emplois vie scolaire, citoyens volontaires...

Le risque est grand pour les usagers de ne plus disposer des garanties indispensables à une relation de confiance basée sur le respect, la neutralité d'approche de leurs difficultés face à un professionnel mis en concurrence, sommé de répondre à des critères d'efficacité, de rentabilité. Par exemple, pour les Assistantes sociales du secteur hospitalier, l'objectif de vider les lits dans un hôpital est valorisé au détriment de celui de rechercher un établissement d'accueil adapté au malade, recherche qui nécessite du temps et des démarches.

L'instrumentalisation du travail social, l'injonction de délation permanente, s'attaque aux métiers du social. Les premières victimes sont les populations les plus fragiles et les plus démunies.

La lutte du SNUASFP s'en trouve encore plus légitimée. L'appel à la résistance lancé par le CNU et l'engagement professionnel à refuser d'appliquer des dispositifs contraires à l'éthique de tous les professionnels agissant aux côtés des usagers prend tout son sens.

### **Table ronde sur « Militer est-ce travailler? »**

Animée par **Christine Castejon**

23 avril 2007

avec

**Roland Ceccotti-Ricci**, co-secrétaire national du SNPES-PJJ/FSU, principal syndicat de la protection judiciaire de la jeunesse

**Michel Angot**, secrétaire général du Snuclias-FSU, Syndicat national unitaire des collectivités locales, de l'Intérieur et des Affaires sociales

**Claudie Martens**, cosecrétaire générale du SNES, professeur d'anglais

**Sophie Zafari**, SNUIPP, responsable du secteur Droits et libertés

**Gisèle Jean**, ancienne cosecrétaire générale du SNES, SNESUP, responsable du secteur Formation des maîtres

**Il nous faut une porte d'entrée dans le « travail militant ». Si j'étais dans mon cadre professionnel d'analyste du travail, j'aurais sans doute accompagné l'un d'entre vous dans son activité pour provoquer le débat autour de ce premier matériau. Là nous allons construire ensemble notre matériau. Je vous propose comme première question : Dans votre activité militante, que trouvez-vous difficile? Sur quoi butez-vous ?**



SZ: La chose la plus difficile c'est le temps. Comment on décide du temps qu'on consacre à son activité militante. C'est sans doute particulièrement vrai, particulièrement difficile, pour les femmes. C'est toujours sur son temps de vie qu'on prend, c'est aussi la vie de ceux qui vivent avec nous, des enfants, qu'on sacrifie. On est tout le temps, en permanence dans les choix. Ces choix ne sont pas que, pas toujours négatifs. Mais ils sont toujours difficiles, compliqués, chargés de culpabilité.

La difficulté, c'est qu'il n'y a pas de barrière institutionnelle, pas de code du travail qui fixerait les bornes de l'activité militante. On pense toujours qu'on doit en faire plus. Comme c'est aussi notre vie de personne, il y a une confusion entre l'activité militante et la vie personnelle, qui rend difficile d'y voir clair.

### **CC: Comment faites-vous, concrètement, pour mettre des limites ?**

SZ: J'ai toujours tranché dans le même sens. J'ai toujours cédé en faveur de l'activité militante. Lors d'une rencontre au ministère dans le cadre de la lutte contre la loi Jospin, je n'ai pas été à l'heure pour chercher mes enfants à la crèche. Je le savais, mais je ne pouvais pas quitter la réunion, c'était trop important. Je suis toujours persuadée que je l'ai payé par toute les bêtises que mes enfants ont faites!

Le seul souvenir que j'ai d'avoir tranché dans l'autre sens, c'est lors du G8 de Gênes: mon fils venait de rater son bac pour la deuxième fois, et je suis restée avec lui. Il n'y avait plus rien à faire, mais je voulais rester pour qu'il ne soit pas seul.

Mais c'est la seule fois je crois. Quand on vous donne des responsabilités, il faut aller jusqu'au bout.

CM : De mon côté, cela s'est passé différemment. Je suis entrée très progressivement dans la prise de responsabilité syndicale, en mettant des limites au fur et à mesure de mes engagements. J'ai surtout du mal par rapport à mon autre travail : ma limite absolue, c'est quand je sens que je suis en difficulté dans la préparation de mes cours, quand ma disponibilité, en temps mais aussi psychologique, ma capacité d'écoute et d'attention aux élèves, sont atteintes.

MA: De mon côté, j'ai payé ma liberté de parole par des effets sur le déroulement de ma carrière. Je suis allé trop loin lors d'une réunion, et j'ai été muté dans un placard. Deux ans et demi. Je sais que pendant cette période, ma famille a beaucoup souffert de mon humeur épouvantable.

Au syndicat, on essaie quand c'est possible de redonner une chance aux gens cassés par la hiérarchie.

### **CC : si je comprends bien c'est ce que vous avez à faire dans « l'autre travail » qui fixe les bornes du travail militant ?**

CM: Ce qui est compliqué aussi, c'est le rapport avec l'autre travail. Au lycée, je suis à la fois responsable syndicale nationale, et quand même une collègue comme les autres, parmi les autres.

GJ: Sur le lieu de « l'autre » travail, on apparaît comme celle qui est en capacité de régler les problèmes, de trouver la solution. Tout le monde vient te voir pour te demander de régler les problèmes de tout le monde! Cela demande une vraie capacité à écouter les autres, à être disponible en permanence pour ce qu'ils ont à te dire.

CM: Ce qui est difficile, c'est de se censurer. Dans une réunion de la section locale du Snes, je ne vais pas « la ramener » en étalant mes connaissances des dossiers. En même temps, c'est vrai que je comprends mieux les enjeux des problèmes.

La compétence que donne le travail militant n'est ni mesuré ni reconnu.

MA: La difficulté, c'est l'ambivalence. D'où je parle et qui je suis? Pour les collègues comme pour l'employeur, on a souvent envie d'intervenir sur les deux tableaux. Face à à leurs attentes, à leurs demandes de plus en plus pressantes, c'est difficile de se limiter à un seul terrain de compétences.

CM : Par rapport à nos collègues, sur les lieux de l'autre travail, j'ai été confronté à trois situations différentes : soit les collègues me considèrent comme une personne-réponse, qui doit avoir immédiatement la réponse à toutes les questions ; soit ils me considèrent comme un punching ball, qui leur permet de décharger leur colère contre les positions du syndicat, ou plus généralement de me considérer comme responsable de tout ce qui ne va pas dans le métier ; ou enfin, on nie mon autre activité, et moi je me censure. Je ne me sers pas dans la réunion des connaissances que j'ai, et moi seule, en raison des rencontres auxquelles j'ai participé.

On est souvent dans cette situation un peu schizophrène, où on laisse parler le responsable local de la section, car c'est lui qui se coltine les difficultés au quotidien, et on ne veut surtout pas donner l'impression de la ramener. Cela oblige à se censurer, à faire passer sous silence une partie de nous mêmes. C'est inconfortable, mais nécessaire. Je suis responsable nationale du Snes, pas responsable locale.

RC: Par rapport à la difficulté de mettre des limites, la question du temps et celle du rapport à l'autre travail se rejoignent. Comment on met en place les limites? Quand on est militant, on l'est aussi dans l'autre travail...

Le problème se pose aussi en fonction des décharges. Comment vivre les rapports entre le travail syndical et l'autre? Comment ne pas négliger l'autre travail, ne pas donner aux gens avec qui on travaille l'impression qu'ils passent en deuxième? Si on est déchargé complètement, on risque de perdre ce rapport difficile mais nourricier.

MA: Dans mon syndicat, on est très attaché à ne pas être entièrement détaché!  
Cela nous semble important pour rester en prise avec les collègues et les usagers.

SZ: Dans le Snuipp, le détachement complet est apparu comme la seule solution vivable. On ne peut pas s'occuper d'une classe de petite section de maternelle, les laisser pour aller au FSM à Porto Alegre et revenir deux jours après. Ce n'est pas possible pratiquement, mais pas non plus mentalement: comment je vais parler à mes collègues, qui sont restés à se coltiner les problèmes de parents, de matériels, de rhumes...

Je suis détachée à temps complet depuis bientôt 10 ans, après 20 ans de travail en maternelle. Je suis passée d'un univers de femmes et d'enfants à un univers d'hommes, où les rapports sont beaucoup plus âpres, où on est remis en cause en permanence. Mes dimanches soirs sont moins stressants, mais en revanche, le stress de la charge que j'assume est permanent. Comme le travail militant est aussi personnel, toute remise en cause est vécue comme une atteinte de soi-même.

Avant d'être déchargée totalement, cette contradiction me rendait folle. Pour les collègues, je n'étais jamais là quand il y avait un problème, je n'avais pas la même vie qu'elles, je n'étais plus au même niveau de perception des difficultés.

Le décalage est permanent et véritablement invivable.

MA : La gestion par la FSU des temps syndicaux est atypique. A la CFDT, on embauchait des salariés, qui étaient les représentants permanents de la fédération. Je trouve la position de la FSU beaucoup plus saine.

MA : Quand on quitté la CFDT en 2003, on a aussi quitté la Maison des syndicats, et on a réinvesti les locaux de réunions sur notre lieu de travail. Du coup, nous sommes beaucoup plus sollicités qu'avant. La proximité immédiate permet aux collègues de passer nous consulter très facilement. Cela permet une meilleure utilisation de nos compétences, on joue mieux notre rôle.

RC : Le travail syndical n'est en général pas vu comme du travail par nos collègues, il est invisible. Qu'est-ce que tu fais au syndicat ? des réunions ? C'est pas vraiment du travail...

CM : J'ai le même problème en début d'année scolaire : j'ai peu d'heures de cours dans mon établissement. Les collègues qui voient mon emploi du temps ont l'impression que je me la coule douce... Je m'empresse de remplir les vides en écrivant partout où je n'ai pas cours que je suis au Snes à Paris.

**CC : il y a déjà plusieurs pistes à suivre dans le début de vos échanges. Restons un peu sur la première question soulevée, celle du temps.**

GJ : Je voudrais dire un mot par rapport au militantisme associatif. De mon côté, j'ai finalement trouvé que les responsabilités syndicales étaient relativement confortables, car bénéficiant à la fois d'aides matérielles (décharges, remboursements..) et d'une reconnaissance sociale. Dans l'engagement associatif que j'ai eu par ailleurs, nous donnions sans compter de notre temps, de notre argent. Pas de limites, pas d'horaires, pas de week-ends... Je pense que mes enfants en ont plus souffert que de mes responsabilités au SNES.

SZ : De mon côté, l'engagement a eu lieu quand mes enfants étaient petits. La rupture entre le rythme de la vie d'institutrice, choisie entre autres en raison de l'adéquation avec les rythmes des enfants, a été brutale. Le problème de fond, c'est qu'il n'y a plus de limites. On pense toujours qu'on doit en faire plus, toujours plus.

En revanche, la responsabilité syndicale est riche en reconnaissance sociale. Il faut imaginer ce que c'est qu'une vie d'institutrice de maternelle : de la seconde où les enfants arrivent à celle où ils repartent, on ne peut rien faire, on est totalement lié. C'est un beau métier, mais qui nous brime dans notre maîtrise du temps. Dans le syndicat, l'activité est chronophage, mais en même temps, j'ai le temps de boire un café ou de passer un coup de téléphone. Je rentre très tard chez moi, mais je décide davantage de la façon dont j'utilise mon temps. Je peux utiliser mes idées, mon sens de l'organisation...

GJ : Le problème des limites est encore plus intenable quand on habite en province. A la longue, les trajets en train deviennent insupportables, car on n'a aucune prise sur la durée, les retards, les horaires... C'est quasi inconciliable.

RC : De fait, même si on essaie d'avoir des responsables syndicaux qui viennent aussi de province, on ne peut pas nier que c'est de plus en plus difficile à tenir. On essaie de se répartir les rôles en fonction des possibilités et des proximités géographiques de chacun. Les parisiens vont plus souvent aux réunions qui ont lieu à Paris le samedi après midi... Mais il m'arrive de saturer, de refuser d'y aller pour enfin passer un week-end avec les miens. J'ai même menti, dit que j'avais d'autres engagements, car je n'en pouvais plus d'être tout le temps sur la brèche. Mais le plus souvent, on s'interdit de « sécher ». On se dit que le sujet est trop important, qu'il n'est pas possible que le syndicat ne soit pas représenté....

CM : On réagit tous comme cela, individuellement et de façon collective. C'est une douleur d'accepter qu'il n'y aura personne de chez nous à une réunion.

**CC : vous utilisez des termes forts pour parler de ce que vous ressentez dans votre activité. En avez-vous conscience ?**

SZ : Il y a vraiment quelque chose de paradoxal dans l'activité syndicale. Elle dévore notre temps mais en même temps elle est valorisante. Le temps très important que l'on consacre à ces responsabilités est pleinement nôtre, on le choisit, on y va librement. Il y a quelque chose de jouissif dans l'exercice des responsabilités, dans le développement de capacités qu'on ne connaissait pas.

En plus, quand on est instit, on se vit un peu comme des ouvriers. Comme femme, on conjugue l'aliénation du travail avec celle du foyer : on rentre à la maison s'occuper des enfants dès que l'école est finie. Ce qui est une possibilité est aussi une contrainte : puisqu'on finit en même temps que les enfants, il est évident qu'on va s'en occuper tout de suite.

Dans les responsabilités syndicales, on rejoint plus le statut professionnel des cadres, qui travaillent tard, rentrent tard. Comme femme et comme instit, c'est une démarche d'émancipation. Même si elle passe par un modèle professionnel chronophage.

C'est valorisant d'avoir envie de passer beaucoup de temps au travail. C'est aussi pour cela qu'on accepte d'y consacrer toutes ces heures. C'est une souffrance, mais on ne cherche pas tant que ça à y échapper, on y trouve son compte.

MA : Cet aspect de promotion sociale est très important chez nous aussi. Pour un agent de catégorie C, rencontrer des élus, des représentants du ministère, des employeurs, et surtout être avec eux sur un pied c'est une expérience qui permet de prendre beaucoup de confiance, de changer le regard qu'on a sur soi-même.

**CC : vous semblez dire que vous êtes « sous le regard » de quelqu'un. Mais de qui ? Vous cherchez l'estime de qui ? De l'administration, du ministre, des collègues ?**

SZ : C'est en travaillant pour le syndicat que j'ai rencontré pour la première fois de ma vie des professeurs d'université. Vous n'avez pas idée de ce que peut être le quotidien d'une instit...J'ai eu un sentiment d'ouverture, d'espace, de liberté, malgré la charge de travail, l'angoisse des responsabilités, la peur de ne pas être à la hauteur....

CM : C'est très différent selon les professions. Dans le secondaire, le contraste est beaucoup plus faible. La mixité existe davantage, et les milieux sociaux concernés ne sont pas les mêmes. Je n'ai pas eu l'impression de changer de monde.

Toutefois, notre statut change, et aussi le regard sur nous. Par rapport au chef d'établissement par exemple. Notre compétence acquise par la responsabilité syndicale change le regard qu'il a sur nous, nous rend plus redoutable mais aussi plus respectable.

Par rapport aux interlocuteurs institutionnels, on fait également des expériences très valorisantes.

Ce décalage est encore plus fort quand on a des responsabilités internationales. Cela peut être grisant. Il faut faire attention à ne pas se laisser tourner la tête.

RC : Le regard des collègues est valorisant. On a acquis un savoir. Les autres viennent nous voir, nous appellent.

MA : En fait, depuis que nous avons rejoint la FSU, mon travail militant est plus serein. A la CFDT, nous étions fréquemment dans des situations très pénibles. La fédération elle-même nous attaquait dans le dos, avec souvent des relais patronaux. Nous en devenions schizophrènes...

A la FSU, nous avons trouvé un accueil formidable et une véritable quiétude d'esprit, très appréciable.

SZ : Depuis dix ans, j'ai une autre vie. J'ai rencontré un tas de personnes connues, remarquables, enthousiasmantes... Je pourrais me reconvertir dans des responsabilités dans des ONG internationales, mais je ne peux pas. Profondément, je suis restée institutrice. Je ne peux pas imaginer quitter l'Education nationale, rompre avec cette lignée qui m'a faite.

GJ : Pour moi, la principale contrainte, ce sont les réunions à rallonge. On dépense du temps et de l'énergie en quantité pour produire un texte dont on sait au fond de soi qu'il est inutile. J'ai l'impression que la multiplication des réunions et des communiqués marque une forme de militantisme épuisant, dévoreur de temps et d'énergie, mais stérile et déprimant dans la mesure où la marge de manœuvre des rédacteurs est très faible. Je trouve pour ma part le travail de prof beaucoup plus valorisant.

SZ : J'ai parfois l'impression que ma vie n'est qu'une longue réunion, avec parfois de courtes interruptions. Je me vois aussi comme une machine à pondre des communiqués de presse... Mais en même temps, malgré ce vécu difficile, malgré les remises en cause, les attaques, la fatigue, si on s'inflige cela, c'est que ça doit être gratifiant.

GJ : C'est surtout parce qu'on y croit. Pour se battre pour nos idées, en agissant sur le réel, en modifiant le cours des choses. Et en faisant des sacrifices, parce qu'on s'y est engagé.

**Christine Castejon** est analyste du travail. Elle anime avec Yves Baunay le chantier « Travail » de l'Institut de recherches de la FSU<sup>20</sup>. [Elle a élaboré avec lui ce dossier.](#)

**« [Merci de votre compréhension](#) »**

[Dit la voix mélodieuse qui, pour la troisième fois de la semaine, annonce que votre train de banlieue aura du retard pour cause de coupure d'alimentation électrique, de présence d'un colis suspect, d'avarie de matériel... Parfois « des personnes sont en train de marcher sur la voie ». Parfois, beaucoup plus rarement](#)

---

<sup>20</sup> [Pour plus de renseignements, voir sur le site de l'Institut : http://institut.fsu.fr/](http://institut.fsu.fr/)

disons-le, « un mouvement social d'une partie des agents perturbe la circulation ». Les mâchoires se crispent, les regards s'évadent vers le passage en revue des conséquences du retard, simple désagrément à véritable calamité. Difficile de ne pas entendre les jurons prononcés à voix basse, parfois les imprécations à l'égard de ces « fainéants ». Fabuleuse logique de la colère : derrière la cause de ce retard, on peut être sûr que des agents s'affairent pour réparer, résoudre, remettre en route, assurer le trafic, mais la première idée qui vient c'est qu'ils ont du le faire exprès ! C'est sans doute pourquoi lorsque des experts en affirmations fantaisistes nous disent que les problèmes de transport sont dus au nombre de jours de grève, on les croit. Déformation professionnelle oblige, les incidents (nombreux quoi qu'en disent les chiffres de la SNCF, comment sont-ils établis ?) provoquent pendant quelques secondes l'envie de savoir ce qui se passe « là-bas », où on s'affaire. Et me rappellent ces analyses sur la fin de la maintenance préventive du matériel, celle qui anticipait les pannes avant qu'elles ne surviennent. Si nous décidions de comprendre vraiment, la SNCF aurait du souci à se faire pour sa politique commerciale. On verrait qu'elle noie le gros poisson de sa responsabilité (la sienne, pas celle des cheminots qui eux compensent) dans l'étang des aléas multiples.

Un quotidien nous informe ce matin que les journées économisées en compte épargne temps par les personnels hospitaliers représentent une fortune qui n'a pas été provisionnée. L'article précise que « les cadres et directeurs d'établissement » les ont consommées mais pas les infirmières. Silence du journaliste sur cette inégalité. Peut-être parce que la raison en est évidente : les infirmières n'ont pas le temps de prendre ces journées. Encore cette impressionnante logique : on accuse la réduction du temps de travail d'avoir désorganisé les hôpitaux mais où sont les emplois permettant le passage effectif aux 35 heures ? Soyons juste, on en a créé quelques-uns, en calculant sur le papier, sans regarder le travail réalisé par le personnel hospitalier. Et sur le papier, à l'hôpital comme partout, on a pu raccourcir, parce qu'inutiles, les pauses, les passages de relève, les « micro-arrêts » qui, pour un organisateur, n'ont pas de valeur ajoutée. On ne s'est pas rendu compte que dans ces moments-là se règlent bon nombre de situations délicates. Des accords qu'on trouve, des erreurs qu'on évite, des informations qu'on échange ou qu'on entend... l'espace de quelques minutes qui apaisent la tension. On travaille mieux dans la bonne humeur et personne ne s'en est avisé au moment du passage aux 35 heures. Simple signe de notre humanité : nous avons besoin de parler, de rire, d'échanger, de rêver, d'imaginer, de planifier, de corriger, de boire un café, et même de fumer une cigarette pour certains. Mais que vient faire notre humanité dans les ratios ?

Comment n'avons-nous pas conscience, contre l'expérience de millions de gens, que la société fonctionne parce que ces millions de mêmes gens, dans leurs boulots respectifs, résolvent les problèmes, inventent des solutions, surmontent des crises ? Que la condition *sine qua non* pour faire du bon travail c'est la coopération, difficile à construire, fragile, mais ô combien productive ? Les journaux accumulent les informations doctes sur la résolution de tel ou tel problème par l'arrivée d'une nouvelle machine, la réorganisation d'un service, la mise en place d'un plan (grande spécialité de nos gouvernants, ce type d'annonce). Les mêmes journaux regorgent de récits de « dysfonctionnements » : les opérateurs téléphoniques, les banques, les agences de voyage, l'école, les transports... Entre les deux, pas de lien : on ne dit rien du travail, qui revient à tenter de faire marcher les promesses de la technique, en réalisant systématiquement à quel point « ce n'est pas si simple ». Chacun sait pourtant, pour lui-même, qu'il y passe son temps, au point que cela peut être une définition pertinente du travail : travailler c'est résoudre des problèmes. C'est tellement une habitude, tellement intrinsèque au travail, qu'on en oublie de réaliser que, par les temps qui courent, certains de ces problèmes sont créés de toutes pièces par un système qui perd la boussole.

Analyses du travail dans un réseau bancaire. Les conseillers se voient transformés en vendeurs de produits formatés auprès d'une clientèle dont il faut inventer le besoin en même temps qu'on prétend le satisfaire.

On supprime les distributions d'argent liquide aux guichets, il faut bien que les personnes âgées acquièrent cette carte bancaire qui ne leur sert à rien d'autre qu'à compliquer leur vie. « Les GAV [garanties accidents de la vie] nous gavent », remarque un vendeur entre malice et résignation, à propos du produit à la mode,

surfant sur la peur de tout. Le métier change, disent les dirigeants de la Banque : en effet, il appelle désormais un haut niveau de cynisme auquel s'exercent les commerciaux puisque leur salaire en dépend. Qu'éprouvent-ils, intimement, dans cet exercice ?

Analyse de l'activité d'aides à domicile. Elles font des miracles pour aider une personne âgée à se maintenir à flots, à pleine vie, la consolent, lui parlent, l'écoutent, la font rire en même temps qu'elles font son ménage et ses courses, et on leur compte chichement le droit de se former, de se réunir pour échanger des savoirs, des coups de main, des états d'âme. On pense avoir reconnu l'importance de leur métier en les rebaptisant « auxiliaires de vie ». Mais rémunérées au lance-pierre, sans droits collectifs, alors qu'on envoie des milliers de salariées dans des emplois isolés, se confronter à une autorité dont personne n'a fixé les limites, comme s'il était évident que des rapports égalitaires vont s'instaurer entre employeurs et employés, au risque pourtant d'engendrer une nouvelle domesticité d'un côté, une maltraitance impuissante de l'autre. On n'a pas fini de faire naître des frustrations et des conflits qu'un jour peut-être les tribunaux prendront partiellement en charge. Entre temps quels dégâts ?

Analyse dans des activités de service public : on parle d'« incivilités », de montée de l'agressivité et de la violence, contre les personnels de la Poste, de la sécurité sociale, de l'ANPE. Où est la réflexion sur ce phénomène incontestable ? Entièrement réfugiée dans des formations à la gestion des conflits qui ne font qu'aggraver les problèmes puisqu'elles n'en connaissent pas l'origine. Il paraît que la société est devenue comme ça. Regardons de plus près : on demande partout aux agents, devant la complexité des situations qu'ils « gèrent », de ne plus réagir au cas par cas, d'appliquer des principes sous prétexte d'un traitement équitable. L'utilisateur devenu client n'a plus d'interlocuteur, au sens propre du terme. Il a devant lui, contre lui croit-il, un salarié sommé de se comporter comme le ferait une machine, les pannes en moins. Comment ne pas voir que les agressions sont des protestations mal adressées contre cette dé-civilisation du travail ? « On perd un peu de notre humanité » dit un contrôleur. Tentez d'expliquer à leur direction que les contrôleurs sont en première ligne devant des voyageurs que les évolutions de la SNCF déconcertent, c'est un euphémisme, on vous répond « c'est intéressant mais hors ZAR ». Je vous laisse dans la perplexité quelques minutes ...

C'est la caractéristique la plus répandue dans les entreprises aujourd'hui : l'intensification du travail qu'on y impose empêche les salariés de penser les transformations en cours, techniques, humaines, sociales. On ne sait pas dire, au bout du compte, si elles sont normales, nécessaires ou seulement liées à la culture du chiffre, autrement baptisée désormais culture du résultat. On ne sait pas le dire collectivement mais chacun a son point de vue personnel, inévitablement, et chacun tente de démêler le complexe pour garder un espace viable de maîtrise de son travail. Chacun continue sur sa lancée à résoudre des problèmes. On en résout à la fois de plus en plus et de moins en moins. Les effets délétères de l'intensification sont confirmés par des études, des recherches, des expertises qui, les unes après les autres, secteurs après secteurs, examinent les évolutions de ces dernières années. Il n'est plus question de sens dans beaucoup d'entreprises, il n'est question que d'augmentation de la productivité, de réduction des coûts, d'objectifs quantifiés, de standardisation des pratiques censées être « les bonnes ». Aberration suprême, ou plus repérable, lorsque les activités de service, les activités artistiques ou d'éducation suivent la même pente. Mais ce constat n'est plus à faire. Dans nombre d'entreprises, le travail est devenu idiot, les salariés le savent et le disent, les conversations bruissent du mécontentement général. Mais réalise-t-on l'énergie qu'il faut déployer, et donc détourner d'un autre but, pour garder de l'intelligence quand le travail perd son sens ? Ruse de notre humanité encore : on se défend souvent par le rire et l'ironie d'une situation qui devient tragique. Tragique, c'est le mot pour ceux qui craquent. Pourtant personne ne crie haut et fort à l'absurdité. Les rustines sont si nombreuses aussi : cadres pour maintenir la pression individualisante, politiques pour tenir les discours du réalisme, psychologues pour écouter le mal-être et le soulager, consultants pour analyser les situations, ce qui revient toujours peu ou prou à les rendre moins insupportables. Pendant ce temps, le rapport annuel des Nations Unies qui évalue la

réalisation des Objectifs du millénaire décidés en 2000 nous alerte : « Au lieu de tirer part des opportunités présentes, les gouvernements du monde avancent lentement mais sûrement vers un échec du développement humain pourtant largement prévisible et évitable, aux répercussions profondes non seulement pour les plus pauvres, mais également pour la paix, la prospérité et la sécurité dans le monde ».

Évidemment c'est « hors Zone d'Autonomie et de Responsabilité ». C'est ainsi qu'on appelle les problèmes dont les salariés n'ont pas à se mêler. Face à tant d'inconscience tranquille, avons-nous encore le temps de ne pas réagir ?