# Le syndicalisme et le travail

Ce texte est issu de travaux de synthèse de nombreux stages organisés entre avril 2008 (Rhône Alpes)) et novembre 2010 (PACA) par des SD ou CFR de la FSU, en collaboration avec l’Institut de recherches de la FSU.  
Il doit tout aux nombreux débats qui ont animé ces stages très fréquentés.

**Pour quelles raisons le travail est-il aujourd’hui un sujet politique central pour le syndicalisme ?**  
**1- Il y a une demande très forte, quasiment explosive, qui monte du terrain, de la part de ceux qui travaillent**

La puissance de cette demande est incontestable, elle est pressante, elle exprime une urgence. Il est impossible de ne pas l’entendre. Pendant longtemps, les employeurs sont restés dans le déni. Dans le déni du lien entre l’évolution du travail, de l’organisation du travail et le mal-être, la souffrance au travail. Certains y sont encore.   
«  *Je n’ai pas connaissance d’un écrit d’un agent qui dirait qu’il met fin à ses jours à cause de la RGPP* » a déclaré J-François Verdier directeur général de la DAFP, le 10 novembre, colloque « Santé et sécurité au travail dans les fonctions publiques.

Mais pour un nombre croissant d’employeurs, la phase du déni est dépassée. Le sujet s’impose avec une telle force qu’il leur faut bien donner une réponse. La souffrance au travail est donc devenue un sujet pour les DRH, avec le label « risques psycho-sociaux ». Le plus souvent, c’est une tentative pour rester dans l’ornière de la culpabilisation des individus tout en exonérant l’organisation du travail de toute responsabilité.

**Une demande, mais de quoi ?**

**De protection d’abord**. Il est intolérable pour la société, et plus particulièrement pour le syndicalisme, que des salariés ne trouvent pas d’autre protection qu’en se donnant la mort ou en sombrant dans la dépression, que des personnes au travail vivent dans l'angoisse, au bord de la rupture, avec la menace permanente de craquer. Protéger ceux et celles qui sont placés dans le dilemme de tenir au travail au prix de leur santé ou de préserver leur santé en ne tenant plus leur travail. Il est intolérable de laisser ceux et celles qui travaillent désarmés subjectivement et politiquement.   
Attention, il ne s'agit pas de salariés à la marge, qui se distingueraient par une « fragilité » personnelle. Non, il s'agit d'un phénomène massif qui atteint aussi les plus expérimentés et concerne d'abord ceux et celles qui s'investissent le plus dans leur travail.

**Une demande de transformation surtout,**

Ce qui domine c’est le désarroi car on ne comprend pas ce qui arrive quand on nous demande de faire des choses qui sont contraires à nos valeurs, à notre conception du métier, ou qui n’ont pas de sens. Quand on nous demande de faire des choses impossibles, quand on nous fixe des objectifs irréalistes ou sans nous donner les moyens de les atteindre.   
Dans ce désarroi, il y a une demande de faire émerger le mal-être au travail comme une question sociale. C’est aujourd’hui le principal point de clivage entre ceux qui veulent enfermer le problème dans la problématique des fragilités individuelles, ce qui est la nouvelle façon de prolonger le déni, et ceux qui veulent faire de cette question sociale un sujet politique central pour la société française.  
La demande est donc d’abord une demande de reconnaissance (ce n’est pas moi le problème, c’est eux, c'est-à-dire l’administration des êtres humains par la logique gestionnaire). C’est en même temps une demande d’action pour combattre le sentiment d’impuissance qui semble dominer, alors que pourtant la colère, la révolte grondent. Comment ne plus subir ? Comment retrouver un pouvoir d'agir sur sa vie au travail, sur le quotidien ?

La puissance de cette demande qui monte induit qu’elle devrait jouer un rôle important dans les élections professionnelles.  
   
**2- S’occuper du travail oui, mais qu’est ce que le travail ?  
   
Le travail, c’est le réel de l’activité.**Le travail, ce sont deux choses fondamentales : le réel, l’activité qu’on déploie au quotidien, d’une part, le désir d’émancipation d’autre part. C’est surtout le lien entre les deux.  
L’ergonomie et l’ergologie ont cherché à expliciter le lien entre le travail saisi comme activité réelle et son rôle dans l’émancipation des travailleurs.  
Ces disciplines ont mis en valeur l’écart qui existe nécessairement entre le travail prescrit et le travail réel : les travailleurs ne font jamais exactement ce qu’on leur dit de faire, ils ne sont jamais de simples exécutants même lorsque leur travail est réputé d’exécution. Pour faire leur travail, c’est à dire pour faire face aux situations réelles qu’aucun prescrit ne peut prévoir, ils interprètent la consigne, et avec les autres ils se construisent des marges de manœuvre, des libertés malgré les contraintes. C’est dans cet espace que se joue la créativité de ceux qui travaillent et leur possible émancipation.

C’est dans cet espace que se joue le travail comme activité : les conditions de travail constituent bien sûr un cadre contraint qui pèse lourdement, mais le travail c’est ce que font les travailleurs de ces contraintes, comment ils les vivent, comment ils résistent, comment ils agissent. Il est fondamental de dénoncer l’augmentation des effectifs par classes ou par conseiller de Pôle Emploi, mais cela ne dit rien de ce que les professionnels en font. L’hypothèse est qu’ils ne font pas que subir passivement.  
  
Chaque personne au travail est un « désobéisseur » au sens où il est obligé de s’écarter de la consigne . Cette pratique sociale peut être individuelle ou collective, elle n’a pas de sens politique propre, mais elle constitue un point d’appui pour développer des formes de résistance et de transformation.  
C’est la raison pour laquelle, nous, syndicalistes, ne pouvons rester dans le registre de la plainte, de la déploration, de l’incantation.   
En allant à la rencontre de ceux qui travaillent, nous n’allons pas voir des victimes, nous allons voir des acteurs.  
On veut que ceux qui travaillent retrouvent leur fierté, qu’ils soient fiers d’eux-mêmes et de leur travail. Aujourd’hui, de l’enseignant à l’ouvrier, les gens ne sont plus fiers de ce qu’ils sont et de ce qu’ils font. Ils ne s’y reconnaissent plus. Pourquoi ?  
 **Ce qui a changé dans le travail**

Trois grands traits caractérisent les mutations du travail  
  
1- Nous sommes dans une société de la défiance qui valorise le rôle des experts et stigmatise ceux qui travaillent comme étant bornés, conservateurs, corporatistes, incapables de comprendre la modernité et ses nécessités.   
Ce mépris n’est pas la simple marque identitaire des « élites », il est au cœur de leur technique de management.  
L’expertise d’en haut revendique le monopole du changement au nom d’une rationalité technique, imposée sans débats sur ses finalités, au nom de l’évidence. Son principe de base est de dessaisir les salariés de leur pouvoir de réflexion et d’action, d’ignorer l’expérience de ceux qui travaillent, la connaissance qu’ils ont de leur métier, pour les bombarder d’injonctions et de prescriptions fabriquées dans leurs laboratoires, pour les évaluer (ou plutôt les contrôler) de l’extérieur par des batteries d’indicateurs présentés comme indiscutables.

Beaucoup de gens se demandent pourquoi les professionnels de la réforme établissent leurs prescriptions dans l’ignorance des réalités du travail, et sont indifférents aux protestations venues du terrain qui proclament que « ça ne marche pas ». C’est que ce qui les intéresse n’est pas tant de transformer le réel que de prendre le pouvoir sur les personnes au travail. C’est à l’aune de ce projet qu’il convient d’estimer l’efficacité de leurs réformes.  
  
2- La défiance est ce qui légitime la mise en conformité des travailleurs. En les accablant de prescriptions, de normes, d’évaluations quasi obsessionnelles des « résultats », on recherche la conformité des individus invités à exécuter sans poser de questions, notamment sur le sens des réformes. La lumière ne vient que d’en haut, les personnes au travail ne sont plus que des choses objectivées à travers des chiffres. Marx disait que réduit à une valeur marchande, « l’homme n’est plus que la carcasse du temps », parce qu’il il devient abstrait, sans substance, sans qualité. Aujourd’hui, il n’est plus que la carcasse des statistiques.  
Rien de bon ne peut venir du bas. La mise aux normes avance déguisée sous les habits de la performance.   
Evaluer la performance des personnels c’est d’abord évaluer leur conformité. Justifiée au nom de l’autonomie des individus, la réforme gestionnaire les dessaisit de leur pouvoir sur leur travail.  
  
3- L’enrôlement de la subjectivité des travailleurs est une autre caractéristique de l’emprise gestionnaire. Au nom de la culture du risque, érigé en principe positif de l’action humaine, chacun est jugé à sa capacité à se remettre en cause, à être flexible, mobile. Le subjectif est mobilisé comme facteur de réussite individuelle ou tout simplement pour tenir dans son travail, la vie privée étant envahie par cette charge mentale. «On  transforme le rapport de l’individu à sa propre vie en transformant son rapport au travail » (Laval et Dardot). Les travailleurs qui n’y arrivent pas, notamment parce qu’ils ont surinvesti dans leur travail et qu’on les place dans une « précarisation subjective » permanente (Danièle Linhardt) s’enferment dans un sentiment de culpabilité individuelle.  
  
**3- S’occuper du travail, c’est aussi s’occuper de la crise du syndicalisme**

Il y a au moins trois grandes raisons qui exigent que le syndicalisme s’intéresse de près à la question du travail

**D’abord c’est à l’évidence un sujet central dans la société française d’aujourd’hui**. Le récent mouvement social sur les retraites l’a amplement confirmé.

Il a bien montré que le travail est devenu intenable puisque la plupart des gens souhaitent le quitter le plus tôt possible. C’est d’ailleurs ce qui a uni les différentes générations dans le combat cotre la réforme Woerth.  
En même temps, on ne peut s’en tenir là.   
Il faut se battre pour la retraite à 60 ans, mais il faut aussi se battre pour que le travail redevienne une valeur positive. En dénonçant l’article sur la pénibilité de la loi Woerth qui met le travailleur dans la situation de devoir prouver ses infirmités devant une commission pour pouvoir s’échapper du travail, Yves Clot pose une question qui nous interpelle « Est-ce là l’idée qu’on se fait du travailleur ? Où est passée la fierté au travail ? »

**La seconde raison tient à ce qu’on appelle la crise du syndicalisme**

Avec la crise des grands récits idéologiques du 20e siècle, avec les mutations sociales et culturelles qui modifient les relations entre l’individu et le collectif (celui-ci n’est plus institué d’avance), le rapport des salariés aux syndicats a changé : on adhère moins à cause de grands référents idéologiques, de discours généraux sur le monde, et plus à partir d’une démarche au quotidien, de ce que font les syndicats au réel, sur le terrain. Cela ne signifie pas que les valeurs ont disparu, au contraire, mais que le discours sur les valeurs, à lui seul, est insuffisant, qu’il doit être référé à des actes, des pratiques, des façons de faire.  
  
Organiser les salariés en force collective pour qu’ils retrouvent leur pouvoir d’agir, tout en mettant en valeur les grandes questions sociales que pose le travail concret, c’est une façon de resyndicaliser.

Le syndicalisme s’est construit sur la lutte contre la domination, contre l’exploitation dont sont victimes les salariés dans le travail. On n’a souvent retenu que cet aspect dans la lecture de Marx. Mais il y un autre aspect dans son analyse : le travail est créateur de valeur d’usage, il est qualifié, il a une qualité, il est l’expression du rapport aux autres. C’est par le travail qu’un individu se construit, se réalise, qu’il entre en relation avec les autres, et qu’il devient un être social parce qu’il a besoin des autres. Cette dimension anthropologique du travail, son rôle dans l’émancipation, sont souvent passés au second plan dans la tradition syndicale.

Danièle Linhardt rappelle que pendant les Trente Glorieuses, le travail ouvrier était perçu comme un facteur terrible d’exploitation, mais cela ne posaitw< pas pour autant les ouvriers en victimes car en adhérant à un projet collectif d’émancipation les ouvriers portaient une fierté de classe au nom de la volonté de transformer le monde. Cette perception positive a largement disparu.  
Aujourd’hui les salariés se perçoivent d’abord comme des victimes : du chômage, de la baisse du pouvoir d’achat, de la mondialisation et des délocalisations, de l’Europe et des politiques libérales, et de tout le reste.  
Dans un contexte historique où les grands récits sont à reconstruire, le syndicalisme ne pourra retrouver des acteurs qu’en allant vers le réel du travail, vers ceux qui travaillent, pour parler avec eux, les déculpabiliser (expliquer que le « je n’y arrive plus » n’est pas une donnée personnelle), donner à comprendre et à se comprendre, reconstruire des collectifs pour en faire une force de transformation sociale, et ainsi redonner la fierté au travail.

Le syndicalisme doit s’intéresser au travail parce qu’il a des questions concrètes à résoudre.

Dans les entreprises publiques, prenons l’exemple de France Telecom, qui avaient une forte idéologie de service public et un syndicalisme bien implanté, on a vu comment en une dizaine d’années la notion de service public a été balayée et le syndicalisme affaibli.  
Il y a des leçons à tirer de cette expérience et il faut les regarder de près.  
Le syndicalisme a été confronté à des questions nouvelles auxquelles il a eu du mal à faire face. J’en retiendrai deux : la mise en concurrence des salariés entre eux, la transformation des cadres intermédiaires en managers ignorants du métier, mais chargés d’une évaluation externe et individualisée des salariés par des procédures de contrôle nouvelles (indicateurs, rémunération au mérite, entretien individuel,..)  
Comment prendre en compte la division des salariés entre ceux qui adhérent au nouveau management, ou par conviction, ou par intérêt, ou plus pragmatiquement pour « tenir » au travail, et ceux qui résistent ? Comment prendre en compte le conflit de générations entre les anciens, porteurs du monde qui s’en va, et les jeunes recrutés sur de nouveaux critères ?   
Comment aborder la question des cadres intermédiaires porteurs des injonctions hiérarchiques au mépris du réel du travail, et qui sont pris dans la contradiction entre la réalité du terrain et la hiérarchie ?. Ces personnels sont nombreux à entrer dans le champ de la « souffrance ».   
Que faire avec les experts : médecins du travail, inspecteurs, personnels des IA et des rectorats ?  
Comment constitue-t-on l’unité des personnels malgré les divisions, comment construit-on des alliances ?  
L’hypothèse qui est faite ici est qu’on ne peut traiter ces questions extrêmement importantes si on ne part pas de la question, du travail, de ce qu’est un travail de qualité, si on ne part pas du réel de l’activité, des formes de résistances des travailleurs, des espaces et des marges de manœuvre qu’ils se créent.

**La dernière raison est politique et philosophique : s’occuper du travail pour défendre une conception de la démocratie et de l’humanité**

La démocratie est en danger si les citoyens dans la partie la plus vitale de leur existence sont maintenus dans la peur, la culpabilisation, la méfiance et la crainte de leurs collègues de travail, s’ils sont soumis à la hiérarchie par des techniques d’asservissement perverses, notamment celles qui visent à intérioriser cet asservissement, si le monde du travail occulte les finalités du travail par l’instauration d’une rationalité technique et formelle.  
Le culte de la performance qui repose sur l’idée qu’on ne peut être reconnu que si on est un champion au travail (sinon on est repéré avec l’étiquette « en difficulté », et « à soigner »), la mise en concurrence des salariés entre eux qui nous incite à réclamer l’élimination des plus faibles pour améliorer notre indicateur et nos primes, ce fantasme d’un monde d’hommes et de femmes parfaits mis en graphiques sous Excel : notre rôle de syndicalistes est aussi d’interroger avec les salariés où va ce monde ? que veut-on faire de nous ?  
  
  
**S’occuper du travail ? Comment ? Quels obstacles ? Quels débats ?**

Bien sûr le travail n’est jamais absent des préoccupations et des revendications syndicales.  
Quand se bat contre la suppression de postes, contre la dégradation des conditions de travail, pour des revendications de statut ou de salaires, on n’est jamais loin du travail.   
Mais faire en faire un sujet central, c’est autre chose.

**Au niveau macro**

C’est d’abord une question à poser au niveau qui sera le plus familier au syndicalisme, le niveau macro, celui des relations avec la politique générale, des rapports avec l’institution.

Si on sort d’un discours purement défensif qui n’est plus adapté à la nature des attaques portées, on voit bien qu’il y a de multiples pistes : déconstruction du discours des « réformes », analyse de l’impact de la RGPP sur le travail, des fusions de services, de l’évaluation quantitative, des changements de missions, de l’expertise par le haut, excluant celle des professionnels. Ce « travail syndical » est globalement entrepris. Attention il s’agit bien de saisir ces réformes sous l’angle du travail et pas seulement sous l’angle d’une analyse générale.  
La Santé au travail devrait enfin être mise rééllement au centre de l’activité et des revendications syndicales : donner du poids aux secteurs et responsables concernés dans les instances syndicales, faire des campagnes sur la santé au travail, s’intéresser aux spécificités des différentes générations au travail, faire un travail de recueil de données et de construction d’indicateurs, investir dans la mise en œuvre de l’accord du 20 novembre 2009 concernant la santé et la sécurité au travail dans la fonction publique, utiliser le levier des CHSCT et du document unique sur les risques professionnels, former en nombre de militants intervenant sur ce terrain, réflexion sur le rapport entre l’outil juridique et l’action syndicale, recherche-actions avec des chercheurs, …

Il faut donner au travail une place centrale dans la presse syndicale et soutenir des publications.

Cela implique également de rechercher des alliances (parents, usagers, analystes du travail, médecine du travail, services sociaux et des ressources humaines de l’institution, intersyndicale,…) et de porter des revendications démocratiques, notamment dans les établissements, sur les lieux de travail (nouveaux droits d’interpellation, d’appel, de protection, d’opposition, d’expertise, création de lieux collectifs d’expression des professionnels, formels ou informels sur le temps de travail,…  
Cette question est fondamentale : si on veut créer ou recréer des collectifs, il faut des espaces et des droits. On peut s’emparer ou détourner les espaces existants, mais cela ne suffira pas. Il faut que le syndicalisme porte la revendication démocratique sur les lieux de travail. D’autant que les réformes accentuent le pouvoir des experts et des hiérarchies. Contre la mise en concurrence des travailleurs et la prédominance de la logiqe des intérêts, il faut porter la question de savoir qui définit l’intérêt général.

**Au niveau micro**

L’interpellation la plus difficile pour le syndicalisme se trouve au niveau micro c'est-à-dire sur le terrain. Etre convaincu de l’importance de s’intéresser au travail ne dit pas comment faire avec. Et ne pas savoir faire peut conduire à contourner la question.  
Il est donc vital de prendre en compte la spécificité de ce travail syndical au niveau micro, et d’interroger les formes de l’activité syndicale.

L’embarras des syndicalistes (comment faire ?) est normal car il renvoie à des difficultés, à des obstacles qui tiennent à la culture syndicale et à la spécificité du sujet.

**1- souvent, le syndicaliste est porteur d’une parole descendante**, d’un savoir faire et d’une culture d’expert, d’analyses déjà là, et parfois d’incantations. Il a tendance à opposer ses prescriptions à celles de l’institution. Il peut même être perçu comme une institution, certes plus sympa que l’administration, mais vécue comme extérieure par les individus qui lui remettent les clés de leur défense, perpétuant ainsi la fameuse distinction entre « ils » et »nous ».  
  
Quant il va voir les collègues sur le terrain, le risque pour le syndicaliste est d’être là plus pour informer que pour s’informer. Le travail sur le travail exige au contraire de créer les conditions pour libérer la parole des professionnels, l’écouter : c’est déjà un moment libérateur et de transformation pour les collègues qui soit intériorisent leurs problèmes, soit les expriment sous l’angle de querelles de personnes ou de corps. Il faut bien sûr l’analyser avec eux et les mobiliser pour qu’ils retrouvent un pouvoir d’agir. Si ce n’est pas le cas, le discours syndical sur le travail ne sera qu’une incantation. La difficulté est que cette logique de la parole descendante est devenue quasiment une culture pour quantité de raisons.

Le déferlement des réformes libérales crée une vraie difficulté. Dans un premier temps, on a pu accuser certains syndicats de ne pas voir derrière les réformes en cours un projet politique cohérent. La Fsu s’est démarquée très tôt de cette ligne, mais c’est pour affronter un autre problème. Le syndicat devient le messager des catastrophes annoncées (il peut même à juste titre soutenir que le pire est à venir) et en dévoilant la cohérence et la puissance du projet adverse, il donne l’impression à son corps défendant d’un rouleau compresseur qui va tout écrabouiller.  
  
Se crée ainsi une subjectivité négative portant les gens vers le repli, voire vers le déni (on ne veut pas voir, ou on attend que cela nous tombe dessus pour dire que ca fait mal). Les plus anciens se déclarent heureux de pouvoir échapper au pire avec la retraite (mais un vrai « catastrophiste » prédira la retraite à 70 ans), et les plus jeunes se préparent au pire au nom de la modernité.   
 Cette situation est très mauvaise car le syndicalisme, réduit à la défensive, est associé au monde qui s’en va (avec les « valeurs », le « métier », les identités professionnelles et les acquis sociaux des luttes passées).  
On a besoin au contraire que le syndicalisme soit associé au monde qui se crée.

Si on dévoile et dénonce le projet libéral, on s’affaiblit subjectivement tellement la barre est placée haut alors que chacun peut constater la faiblesse du camp progressiste (syndical et politique) : pour dépasser ce dilemme, il faut redonner confiance, c’est à dire mobiliser positivement la subjectivité à travers le désormais célèbre « indignez vous », s’appuyer sur les ressorts de la révolte de chacun face aux injustices, au cynisme, à l’effondrement moral,

Le travail est un terrain privlègié pour ce sursaut parce qu’il touche au cœur de ce que sont les gens, parce qu’il y a là un espace d’émancipation, parce qu’en retrouvant leur pouvoir d’agir, ils peuvent transformer leur travail, obtenir des victoires partielles (qui sont à portée), de la confiance, et faire émerger une force collective.   
On a raison de se battre pour des changements globaux, mais tout le monde a compris qu’il y avait beaucoup de choses à reconstruire pour pouvoir gagner.   
On ne peut pas tout attendre du macro, de ce qui est extérieur à la volonté de chacun,.  
Face à l’emballement réactionnaire qui a suivi la fin du mouvement social de l’automne, il faut ouvrir le champ des possibles et pour cela il faut des acteurs qui s’investissent dans ce qui est à leur portée.

Cela implique une formation des militants, la recherche d’outils permettant ce dialogue et d’avancer dans la mobilisation des acteurs.

2 Utiliser le levier de la subjectivité est tout sauf facile.

Les questions posées par le travail prennent inévitablement un tour personnel, elles touchent à la représentation de soi, à l’usage de soi, à l’intime, aux relations entre les espaces de vie (famille, temps libre…). Quand un collègue est en difficulté, on ne sait pas comment faire, ou on a peur, souvent on met à distance. Ce qui est vrai des enseignants est vrai des syndicalistes. On voit bien le malaise avec les suicides.  
On a du mal avec la subjectivité surtout si elle est en crise et en même temps, le projet est d’en faire un levier du changement. La difficulté est de savoir faire émerger ce qui dans l’individuel relève de la question sociale, sans renvoyer celle-ci aux individus comme le font les cellules d’écoute.   
L’aspect individuel ne peut être évacué surtout s’il est d’urgence.   
C’est la difficulté des permanenciers syndicaux qui au téléphone reçoivent les appels individuels.  
Ils expriment d’ailleurs une demande de formation syndicale sur ce sujet.  
Mais le travail du syndicaliste est avant tout d’essayer d’objectiver la part sociale et collective des expressions individuelles, de mettre en commun les paroles pour déculpabiliser (ce n’est pas moi le problème si je n’y arrive plus), de déconstruire la parole des experts, d’analyser avec les salariés les difficultés au travail.

Une autre difficulté est que lorsqu’on va au plus près du travail, de l’activité réelle, on tombe sur des différences, des divisions. Le syndicaliste va hésiter car lui recherche l’unité, et le plus commode est de supposer celle-ci déjà là.  
Différences sur les conceptions du métier, divisions sur les spécificités des fonctions ou des disciplines, divisions provoquées par le processus d’individualisation des carrières, divisions sur l’appréciation des réformes,…  
La reconquête du pouvoir d’agir passe par la reconstitution de collectifs de travail, mais ceux-ci ne renaitront pas par le seul effet d’une injonction syndicale.  
Les collectifs de travail ne sont plus institués par l’histoire, la tradition. Ceux qui existaient sont détruits ou affaiblis, c’est l’éparpillement.  
Le collectif d’aujourd’hui n’est plus celui d’hier avec lequel l’individu pouvait fusionner et s’identifier. Aujourd’hui la question est de reconstruire des collectifs qui coexistent avec un désir d’autonomie individuelle, ce qui est surtout vrai pour les jeunes générations..  
  
On ne peut faire émerger des collectifs de travail si on fait l’économie des débats approfondis, des controverses sur ce qu’est un travail de qualité, qui seules peuvent permettre de construire pas à pas l’unité. Le syndicat a un rôle crucial car il porte la mémoire, les références, des analyses, et en même temps il est en difficulté car il doit construire de l’unité à partir des divisions et des différences, avec la tentation de passer au-dessus de celles-ci en usant d’incantations qui servent alors de bien commun.  
  
**3 Eviter le piège de la responsabilisation individuelle.**Dans son livre « le travail à cœur », Yves Clot analyse le piège tendu par des employeurs qui contraints de reconnaître qu’il y a un problème avec le travail mettent en place des cellules d’écoute, des systèmes de répérage des individus « fragiles » (répérer celui qui mange à l’écart à la cantine, a un comportement « anormal » ou qui craque en silence), des dispositifs d’aide par des psychologues ou des coachs, …  
Souvent, ces dispositifs sont mis en place au nom des « risques psychosociaux ».  
Le débat ne porte pas sur la nécessité de dispositifs d’aide d’urgence à des personnes en grande difficulté, ce que personne ne conteste.  
La question qui est posée est de savoir si ces dispositifs peuvent constituer une réponse à la crise du travail.  
Il est clair qu’il y a une tentative assumée et organisée de soigner non pas le travail, mais les travailleurs, de repérer les personnes en difficulté sans agir sur les difficultés du travail, de rejeter la responsabilité de la crise sur la fragilité de l’individu, d’étouffer la question sociale par un « coussin compassionnel  «  (Y.Clot)  
Derrière cette tentative d’exonérer l’organisation du travail et les techniques de management de leurs responsabilités, il y a évidemment la question du pouvoir, celui des hiérarchies, des experts, qu’ils cherchent à préserver.  
Mais leur démarche est à la fois habile et perverse. Le thème de la « souffrance au travail » est récupéré par les gestionnaires pour retourner la critique : la souffrance serait l’expression du refus de la « modernité » (et de la nécessité) par les individus les plus inadaptés ou les plus fragiles, elle serait donc un indicateur que l’organisation du travail est sur la bonne voie. Dans cette hypothèse particulièrement perverse, il faut poursuivre le chemin vers la « modernité » tout en manifestant un élan compassionnel envers les plus faibles.  
Cette démarche est d’autant plus trouble qu’elle crée un vaste marché du compassionnel dans lequel toutes les officines à l’affût d’activités rentables et juteuses se sont engouffrées.   
Le syndicalisme doit veiller à ne pas s’enfermer dans ce piège.

**Conclusions**

**Ne pas opposer l’action au niveau macro et au niveau micro, faire le lien entre les deux**  
Il y a un débat pour savoir si on s’attaque au problème par le haut ou par le bas. L’approche par le haut peut se justifier par le fait que les salariés sont aujourd’hui en position de faiblesse vis-à-vis de leur employeur et qu’il sera très difficile de gagner par une bataille frontale dans l’entreprise avec la direction. Il faudrait trouver des appuis à l’extérieur, politiser la question, s’appuyer sur des outils juridiques, des expertises, et engager la bataille au niveau macro contre les réformes du management, de la rentabilité, de l’individualisation, de l’évaluation,…  
Bien sûr, la lutte au niveau macro est essentielle, mais si le syndicalisme s’assigne comme objectif de permettre aux travailleurs de reprendre le pouvoir d’agir sur leur situation, il s’agit d’une bataille encore plus essentielle, comme j’ai essayé de le montrer.  
  
**Quelques prescriptions pour le syndicalisme**  
Partir du réel, des résistances individuelles et collectives déjà existantes, des marges de manœuvre , des espaces que les professionnels se sont donnés pour créer des lieux, des moments, des espaces collectifs, formels et informels, c’est un champ complexe qui s’ouvre au travail syndical

Le syndicat, ses militants apparaissent légitimement désarmés devant ce questionnement des pratiques syndicales. On pressent que la question est importante, mais on ne sait pas comment faire.  
Il n’y a pas de réponses toutes faites, ni de « bonnes pratiques » déjà là.   
Dans ces cas là, il vaut mieux expérimenter que de ne rien faire.  
Cette expérimentation est déjà en cours dans certains syndicats de la FSU, et d’autres se déclarent prêts à s’y lancer.  
A travers l’expérience des syndicats ou de l’Institut, on voit des questions émerger . Par exemple on a besoin d’outils de formation à l’analyse et à l’intervention sur le terrain. Des recherches actions sont nécessaires pour former en profondeur des militants à l’analyse du travail. Cela suppose des décisions à prendre, des évaluations à faire des recherches déjà menées.  
Devant l’urgence, on a aussi besoin d’outils transférables permettant de former en masse des militants capables d’écouter les paroles des professionnels, de débattre avec eux, de faire émerger des collectifs, notamment dans le contexte des réformes « libérales » en cours qui précipitent les questions, les angoisses, les révoltes.  
Dans d’autres branches d’activité, des syndicalistes estiment qu’avec l’affaiblissement du syndicalisme institutionnel on a aujourd’hui besoin de militants capables comme aux premiers temps du syndicalisme d’affronter des divisions, les contradictions, des situations où il faut improviser, des terres vierges…. Ces savoir faire n’ont pas totalement disparu, mais ils se perdent.

Daniel Rallet