

LE TRAVAIL RÉEL : UNE SOURCE OU UNE RESSOURCE POUR L'ACTIVITÉ SYNDICALE ? RENCONTRE AVEC JEAN-PHILIPPE KUNEGEL

Yves Baunay

Jean-Philippe Kunegel, militant du SNES-FSU¹, chercheur en ergologie, animateur du « chantier travail » de l'Institut de recherche de la FSU, nous a quitté récemment. Jean-Philippe était devenu un véritable ami. Sa disparition prématurée reste pour moi une douloureuse énigme. Je voudrais saluer sa mémoire en évoquant notre rencontre et notre combat commun.

Dans sa contribution au congrès de la Société Internationale d'Ergologie, rédigée au printemps 2012, il considérait que les « *organisations syndicales étaient dans l'obligation de se transformer pour se réapproprier cette problématique (du travail)* »². Cette profession de foi résume notre engagement commun de militants syndicaux et de militants de la démarche ergologique. En cherchant à mieux prendre en compte l'activité de travail, le travail réel, dans l'agir syndical, nous avons été conduits à

¹ SNES : syndicat national des enseignements de second degré ; FSU : fédération syndicale unitaire.

² Voir *Ergologia* n° 9 de Mai 2013.

questionner les pratiques syndicales elles-mêmes. Comment en sommes-nous arrivés là ? Comment une démarche d'appréhension de l'activité de travail, comme proposée par l'ergologie, conduit-elle à interroger l'activité syndicale ? Ces questionnements sont au cœur des travaux du chantier travail de l'Institut.

Jean-Philippe menait depuis quelques années, en articulation avec son travail professionnel de conseiller d'orientation psychologue, un combat syndical pour que l'activité de travail soit complètement prise en compte et en charge par le syndicat, intégrée dans l'activité syndicale ordinaire. Et il a découvert que cela n'allait pas de soi. Cela pouvait même apparaître subversif pour les collectifs syndicaux. Et c'était lourd à porter.

1. Une rencontre singulière

Ce combat singulier, c'est d'abord au sein de sa propre organisation syndicale qu'il le menait. Toutes les organisations syndicales sont traversées aujourd'hui par les mêmes dilemmes, les mêmes demandes et les mêmes hésitations face à l'émergence des problématiques du travail réel dans les milieux du travail. Chacune avance à sa façon en fonction de son histoire, de sa propre sensibilité, des initiatives individuelles et collectives qu'elle expérimente, des intuitions et des engagements de ses militants.

Les organisations syndicales, les militants, individuellement et collectivement, sont maintenant attelés à cette responsabilité nouvelle, perçue comme stratégique pour l'avenir du travail et l'avenir du syndicalisme et de sa raison d'être. Mais comme dans toute activité humaine, le réel résiste. Pour un syndicaliste, cheminer vers l'exploration des situations de travail et tenter d'y faire cheminer tout le collectif syndical, cela s'avère être un sacré boulot. Avec des découvertes très surprenantes et parfois dérangeantes qui apparaissent chemin faisant.

Jean-Philippe était appelé à devenir un des premiers responsables de la FSU régionale. Il avait entrepris un travail de recherche dans le cadre de la préparation d'un Master à l'Institut d'Ergologie de l'université d'Aix-Marseille. Le thème de sa recherche portait sur l'activité syndicale et la question suivante : « *militer est-ce un travail en soi ?* » Il avait choisi comme terrain d'intervention l'activité de trois secrétaires de sections d'établissements du SNES. Il cherchait à mettre en visibilité l'activité syndicale réelle déployée par chaque militant responsable d'établissement à partir des prescriptions élaborées par l'organisation syndicale.

La posture ergologique lui a permis de montrer que les militants syndicaux à la base se réapproprient l'activité syndicale, chacun à sa manière, et qu'ils sont les plus à mêmes d'articuler savoirs institués, savoirs investis et valeurs dans leur activité. Un regard très original sur l'activité syndicale s'est ainsi progressivement mis en place et apparaît tout à fait prometteur.

Tout ce chantier reste largement ouvert. Nous espérons qu'il trouvera suffisamment de militants opiniâtres pour prendre le relais. Nous savons qu'il y a urgence. Nous savons en même temps qu'il s'agit d'une entreprise de longue haleine, qui porte sur une transformation en profondeur du travail syndical.

Les nombreux récits et témoignages recueillis auprès des protagonistes du travail sont autant d'appels lancés aux organisations syndicales, à prendre le travail à bras le corps. L'écoute attentive du vécu du travail à partir de ce qu'en disent les intéressés surprend et peut être déstabilisant. Qu'est-ce que cela dit du travail ?

Nous vérifions en même temps que les multiples expériences syndicales de travail sur le travail, prennent beaucoup de temps et font émerger des obstacles et des questions inattendues. Transformer le syndicat en outil efficace de transformation du travail, c'est une tâche à laquelle sont attelés de nombreux militants, mais les collectifs syndicaux dans leur ensemble hésitent à en faire un objet de débat, de controverse, de travail syndical collectif. Tout cela constitue un paradoxe et une énigme.

Par exemple, le collectif de militants du Sud-Est de la France, se reconnaissant dans le courant majoritaire de la FSU, a adopté à l'issue d'un séminaire récent (juin 2013) une résolution sur « l'avenir de la FSU et du syndicalisme de transformation sociale ». Parmi les cinq « propositions d'orientation » adoptées, la cinquième stipule : « *Il faut aussi, à plus long terme, initier une réflexion de fond sur la place du travail dans la société, qui a fortement évolué. Les chantiers que nous ouvrons,*

devront s'inscrire, à terme, dans une approche nécessairement nouvelle du travail et de l'emploi, avec l'ambition d'agréger plus de salariés autour du projet de transformation que nous portons ». Il s'agit là d'une preuve de lucidité sur la centralité du travail des professionnels pour réorienter l'activité syndicale, mais aussi de lucidité sur l'énormité de cette tâche.

D'un côté le travail, et pas seulement l'emploi, est reconnu comme une question sociale majeure, comme un chantier syndical crucial à aborder dans une approche nouvelle. C'est nouveau et intéressant. D'un autre côté, la répétition des expressions « à long terme » et « à terme » est un peu énigmatique. Est-ce l'indice que c'est seulement le caractère d'urgence qui fait problème, ou est-ce le principe même de considérer la question du travail comme un chantier central pour le « syndicalisme de transformation sociale » qui a été débattu ?

Si Jean-Philippe avait été encore parmi nous, il aurait été parmi les animateurs de ce séminaire sur le travail. En fait, l'inscription du paragraphe sur le travail dans la résolution finale a été le résultat provisoire d'un débat et d'une controverse au sein du collectif de militants. Alors que des initiatives de stages et de recherches-actions sont menées localement depuis deux ou trois ans, le principe même d'inscrire les problématiques du travail dans les orientations prioritaires à développer dans les activités syndicales reste vivement discuté. La place et le rôle de la transformation du travail comme outil et vecteur de la « transformation sociale » affichée par ailleurs, ne vont pas de soi. Et les débats que toutes ces expériences ont fait émerger sont encore largement refoulés, comme si on touchait à des questions impensées, peut-être impensables, dans l'état actuel du milieu syndical.

Pour sa part, le « chantier travail » de l'Institut de recherche tente d'épauler et d'outiller ces débats. Il a publié dans le n° 36-37 de la revue *Nouveaux Regards* à l'automne 2007, un important dossier sur le thème « changer le travail, changer la vie ».

Dans la présentation, nous écrivions : « *Il y a vraiment urgence pour les syndicalistes à faire du travail, de la transformation de son organisation, de sa qualité humaine, un objet de pensée collective généralisée chez les salariés, une question politique de portée générale* ». Les contributions de Dominique Lhuillier, Yves Clot, Yves Schwartz, Christophe Dejours, Marie-Anne Dujarier, Danièle Linhart, y présentaient quelques outils conceptuels et des démarches de recherche susceptibles d'aider les syndicalistes à penser le travail pour le transformer. Les syndicalistes ont pu découvrir que le travail faisait l'objet d'une production de savoirs très riche et diversifiée, avec des méthodologies d'investigation originales. Laurence Thery, militante syndicaliste, présentait une recherche-action initiée par la CFDT³ visant à résister collectivement à l'intensification du travail. Elle y montrait l'importance des compétences que les militants syndicaux pouvaient et devaient acquérir pour s'emparer des problématiques du travail à partir des savoirs investis par les salariés dans leur travail réel. Une équipe de chercheurs et syndicalistes du SNES présentaient une démarche de « travail sur le travail » visant à aider les enseignants à « reprendre la main sur le travail » pour le transformer. Enfin, Jacques Duraffourg, dans un article un peu testament alertait les politiques de gauche et les

³ CFDT : confédération française démocratique du travail.

syndicalistes : « *Aucun, je dis bien aucun des problèmes qui se posent à notre société ne pourra être pensé sérieusement tant que le travail dans son contenu et pas seulement dans ses conditions ne sera pas au centre des préoccupations de tous les acteurs de notre vie politique, économique et sociale* ».

Les syndicalistes comme les politiques étaient clairement interpellés par ce « militant-chercheur » et convoqués à prendre en charge cette nouvelle urgence sociale qui transpirait à travers tous les pores de la société, mais qui avait été curieusement refoulée de la campagne présidentielle de 2007. Les enjeux politiques et syndicaux du travail étaient clairement affichés. Restait à mettre en œuvre le travail de « renormalisation » de l'activité syndicale. Comment le mouvement syndical allait-il concrètement s'emparer de cette question cruciale du travail, à partir d'une écoute attentive des protagonistes du travail ?

En 2010, après une série d'expériences et d'initiatives sur le travail, dans le champ de l'éducation, de la culture et de l'insertion, le chantier travail de l'Institut élaborait un livre sur « le travail enseignant, le visible et l'invisible », à destination des syndicalistes s'engageant dans l'exploration de l'activité de travail dans une perspective de transformation et d'émancipation. Il a déclenché un intérêt certain au sein de la FSU et a déclenché une série d'initiatives syndicales sur le travail. La première partie proposait différentes approches du travail et de ses enjeux à partir des différentes méthodologies empruntées à l'ergologie, à la sociologie, à la clinique du travail... La deuxième partie était centrée sur la problématique de la transformation du travail par les professionnels eux-mêmes et le rôle et la responsabilité du syndicalisme face au déni du travail au sein de la société.

C'est à cette époque que Jean-Philippe a découvert les travaux de l'Institut, a fait la rencontre de l'ergologie et a décidé de préparer son master en ergologie. Il a alors rejoint le chantier travail de l'Institut pour y faire partager son expérience syndicale et ses recherches. Il amorçait ainsi une trajectoire originale de syndicaliste s'engageant dans une démarche de recherche (en ergologie). Il construisait à sa façon un pont entre l'activité syndicale et l'activité de recherche, dans une perspective d'intensification du dialogue entre les deux activités, mais aussi de transformations mutuelles.

2. L'exploration du travail professionnel : une tâche que s'est fixée le mouvement syndical

Au séminaire co-organisé par le département d'Ergologie et par l'ORT⁴ à Sainte-Tulle à l'automne 2010, nous avons présenté avec Jean-Philippe une contribution au nom de l'Institut de recherche de la FSU et de son chantier travail.

Nous partions des expériences menées conjointement avec des professionnels enseignants confrontés à une réforme. Ces initiatives nombreuses et variées étaient organisées dans un cadre syndical : stages syndicaux, séminaires, enquêtes de terrain, recherches-actions. Elles étaient toujours co-décidées et co-animées avec des syndicalistes ou des sections syndicales. L'expérience des professionnels, leur écoute individuelle ou collective, les confrontations et controverses associaient des syndicalistes, des

⁴ ORT : observatoire des rencontres du travail.

chercheurs et des intervenants. Le vécu des professionnels, ce qu'ils disent de leur activité, était toujours érigé en force de rappel permanente.

Des méthodes, des savoirs, des outils étaient progressivement élaborés par et pour l'action syndicale. La préparation de ces initiatives, leur déroulement, leur suivi faisaient émerger des dynamiques imprévisibles. Cela débouchait parfois sur des poursuites. Parfois des poursuites programmées n'ont pas vu le jour, ou du moins ont débouché sur des suspensions provisoires ou durables. Pour les syndicalistes, la surcharge de l'agenda syndical était souvent évoquée comme raison déterminante. Pour nous, les « échecs » comme les « réussites » étaient porteurs de sens du point de vue du rapport du syndicalisme aux problématiques du travail.

Par exemple, à partir de 2010, des réformes éducatives ont touché les prescriptions du travail enseignant dans les écoles, les collèges et les lycées. Elles ont introduit de nouvelles normes de travail, de nouveaux contenus à enseigner, de nouvelles recommandations pédagogiques, des changements de méthodes d'évaluation des élèves, des modifications des horaires et des découpages disciplinaires, etc. Ces transformations en profondeur des « normes antécédentes » pour le travail enseignant se sont faites dans le déni du travail réel des professeurs concernés. Les savoirs investis et produits dans leur activité d'enseignement, dans leur expérience, ont été niés par les « réformateurs ». Il a même été recommandé aux intéressés d'oublier cette expérience pour mettre en œuvre plus efficacement des réformes qui étaient présentées comme de véritables « révolutions » pédagogiques. A cela s'est ajoutée une réforme profonde de la formation initiale et continue des maîtres. Des professeurs

stagiaires ont été mis directement en responsabilité d'une classe sans formation préalable. Tout cela révélait, de la part des politiques à l'origine de ces réformes, des normes, des représentations, des anticipations du travail enseignant en liaison avec les évolutions attendues du système éducatif. Le déni du travail réel dans les milieux des décideurs politiques était à son comble.

Les organisations syndicales ont produit une analyse critique des politiques éducatives mises en œuvre et ont appelé les personnels à l'action pour s'opposer à ces réformes jugées nocives pour les élèves, contraires aux exigences de démocratisation de l'école. Elles ont alerté sur le péril qu'elles faisaient courir au métier d'enseignant et à la formation professionnelle des futurs professeurs.

Dans ce contexte de transformations brutales des situations de travail, nous avons entrepris avec des syndicalistes d'interroger des professeurs de STI et de STL⁵. Nous avons cherché à comprendre comment ils « renormalisaient » les normes antécédentes, comment ils déployaient individuellement et dans des collectifs informels leur activité réelle, pour faire un enseignement qui ait du sens pour eux. Nous avons cherché à mettre en visibilité ces débats de normes en liaison avec le monde des valeurs omniprésent dans le travail enseignant.

Notre connaissance de la démarche ergologique nous a aidé à mettre en évidence ce qui avait été « blanchi » par les concepteurs des réformes. Toute l'intelligence opératoire des enseignants était niée par une démarche leur enjoignant de transposer aux séries technologiques des méthodes initialement

⁵ STI : sciences et technologies industrielles ; STL : sciences et technologies de laboratoires.

prévues pour les séries générales. Une démarche pédagogique construite par les professionnels et en perpétuelle innovation était brutalement détruite. C'est la finalité même de l'activité, les valeurs pédagogiques et sociales investies qui se trouvaient remises en question. Derrière le « blanchiment » de l'activité c'est la conception de la culture technologique dispensée et sa spécificité qui étaient niées. Pour les enseignants, la qualité de leur travail était inséparable de la qualité de la formation initiale dispensée, et de la capacité de l'école à assurer une vraie qualification des jeunes, une insertion réussie dans leur milieu professionnel.

Face à une situation qui se traduisait par une intensification du travail, face à une véritable perte de sens de leur travail induite par une réforme mal réfléchie, bâclée, les enseignants ne restaient pas passifs : ils mettaient en œuvre la réforme, ils en avaient souvent discuté et décidé collectivement au plan local. Ainsi ils se construisaient des espaces de liberté, d'initiative, de résistance où la culture technologique, avec les normes et les valeurs dont ils étaient porteurs, reprenait ses droits. Ils continuaient à inventer des dispositifs où primait leur expertise professionnelle. A leur façon ils déployaient une énergie et une créativité extraordinaires pour rendre leur travail possible et vivable malgré tout. Et tout cela avait un coût en termes de santé. C'est ce qu'a révélé au grand jour le suicide d'un professeur d'électronique d'un lycée marseillais où nous avons d'ailleurs réalisé des interviews de collègues dès 2010, lors de la mise en œuvre de la réforme pour les classes de seconde.

Dans nos travaux d'exploration du travail face aux réformes, nous cherchions à faire partager par l'organisation syndicale et à mettre en œuvre une démarche bien connue dans la recherche et répétée

par Jean-Philippe : « *Pour transformer le travail, il faut le comprendre. Pour comprendre le travail il faut le transformer* ». Le cadre syndical apparaissait comme le cadre « naturel » le plus approprié pour une telle démarche. Nous cherchions à inventer des outils syndicaux d'écoute individuelle et collective des enseignants et de confrontation des critères, des normes, avec les débats de valeur sous-jacents au sein même de l'activité pour trancher parmi les alternatives possibles.

A Sainte-Tulle, avec Jean-Philippe, nous avançons l'idée que cette mise en visibilité de l'activité avec tous ses enjeux, selon l'approche ergologique, pourrait se faire au sein de groupes de rencontres du travail (GRT) constitués par des équipes volontaires regroupées à l'initiative d'organisations syndicales locales. Il s'agissait d'aller au delà de simples réunions syndicales ordinaires pour développer une activité syndicale spécifique et originale d'exploration de l'activité professionnelle, à partir de ce qu'en disent et vivent les intéressés. L'objectif était en même temps de mettre les syndicalistes en situation de construire leurs propres outils syndicaux d'exploration de l'activité réelle et de sa transformation en y associant les intéressés eux-mêmes.

Des initiatives allant dans ce sens ont été expérimentées dans d'autres secteurs de l'enseignement, avec d'autres syndicalistes. Par exemple avec la section du SNUIPP 75, nous avons interviewé des professeurs des écoles stagiaires (PES) mis en responsabilité directement, sans formation préalable. Une synthèse et une restitution de ces interviews ont été validées par les interviewés et discutées dans une réunion avec une quarantaine de PES. Une nouvelle synthèse a été réalisée. Nous avons montré qu'il était possible, à partir de telles expériences, de se réapproprier le métier, de reconstruire

collectivement le sens du métier, de faire émerger des réserves d'alternatives à partir de l'activité. Des propositions pour une formation des maîtres ont émergé. Il est apparu concrètement que des pratiques syndicales originales émergeaient de ces expériences de travail sur le travail. Et la recherche-action s'est arrêtée subitement. Provisoirement ? Peut-être. Cette interruption reste une énigme du point de vue du chantier travail de l'Institut. Elle n'a fait l'objet d'aucun débat avec l'équipe syndicale. Les tentatives de poursuite ont buté sur des obstacles invisibles.

Autre exemple. Avec deux sections d'établissements du SNES dans lesquels nous avons interviewé des professeurs de STL, nous avons organisé une heure d'information syndicale à partir d'une synthèse des interviews, validée par les intéressés. Les deux réunions organisées par les sections locales du SNES étaient ouvertes à tous les personnels de l'établissement. Elles ont permis un échange inédit entre les enseignants, dans lequel ils découvraient leurs situations respectives de travail, différentes selon les individus et les disciplines enseignées. Là encore commençait à émerger un autre monde possible à construire. Un travail collectif original commençait à prendre forme dans un cadre syndical. Il apparaissait possible de construire du commun, du collectif, à partir du singulier, du spécifique.

Ces réunions n'ont jusqu'à présent pas eu de suites syndicales directes. Elles sont restées en suspens. Elles n'ont pas pu faire l'objet de débats réflexifs approfondis ou de controverses au sein des instances syndicales. Les militants ont invoqué le manque de temps, la surcharge de l'agenda syndical. Ils ont

considéré que cela leur avait déjà servi pour préciser les demandes syndicales adressées à l'administration. Mais cela n'a pas modifié les postures syndicales face au travail réel.

Pendant ce temps, la réforme des lycées initiée par Luc Chatel a été reprise et aggravée par le ministre Peillon. Les nouvelles modalités d'évaluation des candidats au baccalauréat, consécutives aux transformations disciplinaires des contenus et méthodes, ont été appliquées en 2013. Elles ont suscité beaucoup d'effervescence dans les établissements tout au long de l'année scolaire. Les militants syndicaux locaux ont du faire face dans leur activité syndicale à ces situations de travail inédites. C'est après la mise en place complète et définitive de la réforme qu'est survenu le suicide du collègue marseillais en septembre 2013. Il laissait une longue lettre d'explications de son geste. Il confirmait beaucoup d'éléments mis en évidence dans notre enquête. Il interpellait son syndicat, le SNES, et son incapacité à écouter et comprendre la situation impossible et invivable où se trouvaient les collègues.

3. De l'exploration des situations de travail à leur transformation

Des militants syndicaux locaux sont engagés dans des actions de transformation des situations de travail avec les intéressés eux-mêmes. Ainsi par exemple une militante du SNES, responsable de section d'établissement d'un lycée de la Région Poitou-Charentes, membre active du chantier travail et représentante de la FSU dans un CHSCT⁶ nous a fait un compte-rendu de l'organisation d'une

⁶ CHSCT : comité hygiène, sécurité et conditions de travail.

action syndicale locale avec les professeurs de langue concernés par un changement radical des modalités d'évaluation de leurs élèves au baccalauréat (session 2013).

Cette action a réuni l'ensemble des collègues de langues, à partir des problématiques du travail.

La responsable syndicale a proposé à ses collègues de langues d'interpeller le CHSCT sur « *la façon dont une transformation dans l'organisation de leur travail produisait des effets négatifs sur leur travail et leur santé* ». Elle avait remarqué que les arrêts de travail de ses collègues devenaient de plus en plus nombreux. A partir d'échanges oraux et par mails, elle a constitué une sorte de GRT informel. Elle pouvait se prévaloir comme professeur de philosophie d'une certaine extériorité au conflit, comme représentante du CHSCT d'un regard anthropologique sur le travail, et comme responsable syndicale, d'un rôle de médiation dans le conflit qui opposait les collègues, non seulement à la hiérarchie responsable de la nouvelle organisation du travail mais aussi au chef d'établissement qui cherchait à imposer son organisation locale et refusait les propositions d'arrangement local élaborées par les enseignantes.

Un collègue homme, professeur de langue, est apparu comme un acteur du conflit dans la mesure où il se permettait d'intervenir sur les actes professionnels de certaines de ses collègues et de façon parfois violente. L'inspection académique et le rectorat se sont impliqués dans le conflit, qui prenait une allure étrange, de même que les parents d'élèves élus au conseil d'administration du lycée, où l'objet du conflit avait été porté à partir d'un rapport établi par les collègues de langues elles-mêmes.

Selon la collègue animatrice de ce « GRT informel », cela a pris beaucoup de temps en entretiens individuels et collectifs. Mais *« cette action syndicale a permis de résoudre un problème de travail, un conflit avec la direction né d'un certain déni, par le chef d'établissement, de la réalité du travail des enseignantes, un problème de violence professionnelle au sein d'une équipe. Elle a permis également le renforcement ou la reconstitution de collectifs de travail, au sein de la section syndicale, au sein des équipes de langues, une meilleure collaboration entre les différentes fonctions (direction, inspection, équipes pédagogiques). Et au final, une amélioration des conditions de travail (pour tous)... et le sourire retrouvé sur la plupart des visages (y compris celui du chef d'établissement). La section syndicale a retrouvé une légitimité renforcée, le sentiment d'avoir fait du bon travail »*.

Ce qui a été déterminant dans cette expérience, c'est d'avoir réussi, grâce à une pratique syndicale originale, à sortir du déni du travail réel. Cela a permis de déployer un conflit du travail portant sur les critères de qualité du travail, sur le travail de « renormalisation des normes antécédentes ». Chacun des acteurs a réussi à cheminer vers la mise en visibilité et la prise en compte de l'activité : la sienne et celle des autres, l'activité individuelle et l'activité collective. Là encore du « bien commun », un nouveau « vivre ensemble », ont été produits de façon imprévisible et impossible à anticiper. Mais avec au point de départ une cascade de dénis de l'activité réelle et une action syndicale collective résolue à prendre appui sur le travail réel pour le transformer avec les intéressés, syndiqués ou non.

Cette expérience est-elle unique en son genre ? Grâce au compte-rendu détaillé qui en a été fait, elle permet à chacun, aux protagonistes d'abord et à chaque syndicaliste ensuite, d'apprendre à partir de sa propre expérience et à partir de l'expérience des autres. Car tous les syndicalistes sont bien confrontés dans leur activité quotidienne à la question que posait Jean-Philippe : « *Comment, en tant qu'organisations syndicales représentatives, accepter et apprendre à écouter plutôt qu'à dire le vrai ?* » Il appelait de ses vœux les organisations syndicales à faire leur la démarche ergologique, notamment la démarche des GRT, non pas pour que celle-ci remplace l'activité syndicale, mais pour qu'elle soit une ressource pour son développement et sa transformation.

L'expérience relatée montre que cela est possible et fécond mais ne va pas de soi. La prise de parole sur son travail est liée à la qualité de l'écoute et à la confiance que la secrétaire de section syndicale a réussi à instaurer et à faire partager, y compris avec la hiérarchie. Il y a beaucoup de conflits du travail étouffés faute d'espaces, notamment syndicaux, où ils puissent être instruits, disputés et déployés. Le développement et l'institution de tels espaces commencent à émerger parmi les revendications syndicales. Ils prennent place dans l'activité syndicale réelle au niveau local.

Un stage syndical récent, organisé par la section académique du SNES de Dijon a montré que les responsables syndicaux d'établissement sont souvent aux prises avec des conflits plutôt latents que déclarés, portant sur le vécu du travail, en liaison avec les réformes et le durcissement des injonctions, des contrôles, des méthodes de gestion, l'intensification et la multiplication des tâches. Une grande partie de l'activité syndicale locale au sein des établissements est consacrée à la résolution de ces

conflits. Mais cette activité, et les savoirs et outils syndicaux inventés, ont du mal à remonter pour y être discutés, vers les instances syndicales au niveau départemental, académique ou national. Il y a là un outil d'anticipation des effets des réformes sur les situations de travail qui est laissé en friche.

En même temps, ces responsables locaux du syndicat rapportent des éléments montrant la gravité des situations de travail et les difficultés vécues par les professionnels et par eux-mêmes, en lien avec leur travail. Un travail syndical sur le travail, encore largement invisible, se développe localement. Le stage de Dijon a permis une certaine mutualisation de ces expériences et montré un réel besoin d'en débattre au sein de l'organisation syndicale, à partir des problématiques liées au travail réel et à sa transformation.

Ces paroles de militants de base sont à prendre très au sérieux par l'organisation syndicale tout entière, si elle veut rester en adhérence avec le milieu professionnel qu'elle représente. Ces récits disent la place et le rôle que le travail prend dans la vie des professionnels : une place centrale ou du moins déterminante. Ils révèlent aussi les transformations du travail induites notamment par les réformes, les évolutions des publics, les conditions et les ressources disponibles. Est-ce que cela se reflète bien dans le discours et l'activité syndicale, tels qu'ils sont perçus par les professionnels ? Est-ce que ceux-ci y trouvent des échos à leurs attentes ? Beaucoup de militants syndicaux s'interrogent sur le décalage entre les mots d'ordre syndicaux et les préoccupations des professionnels. Ce qui les amène à reconsidérer leur propre activité syndicale à partir des comportements des professionnels qu'ils représentent et dont ils veulent défendre les intérêts et le bien-être au travail.

Le stage de Dijon a montré l'urgente nécessité, pour les responsables syndicaux locaux, de trouver des espaces pour débattre collectivement des évolutions du travail qu'ils perçoivent, pour en prendre toute la mesure, lui donner du sens et de la valeur. Ils éprouvent le besoin d'en faire une analyse partagée et d'élaborer à partir de là des actions syndicales pertinentes associant la masse des intéressés et des parties prenantes. L'activité syndicale se trouve face à une transformation de ses conditions. Les militants retravaillent nécessairement des anticipations de leur activité émanant de l'organisation elle-même. Mais de quelles ressources disposent-ils ? Comment vont-ils trancher parmi les possibles qui s'offrent à eux ? Des perspectives de renouvellement de l'activité syndicales apparaissent, énormes, prometteuses et inconfortables.

Le recours à l'ergologie peut s'avérer précieux pour l'activité syndicale. Par exemple pour analyser et rendre compte de ce que les enseignants perçoivent des prescriptions du travail qui leur sont transmises, de ce qu'ils en font réellement ou ce qu'ils voudraient faire pour se reconnaître pleinement dans leur travail en fonction de leurs propres normes et valeurs professionnelles et personnelles.

On touche là le problème bien connu de l'écart inévitable entre tâches et activité. Mais avec quels outils, quels concepts, quels dispositifs syndicaux les militants locaux vont-ils saisir cet écart ? Cela relève-t-il d'ailleurs de l'activité syndicale telle que la conçoit l'organisation ? Le discours syndical insiste à juste titre sur les décalages entre les réformes prescrites et les moyens mis à disposition (en termes de temps, de ressources pédagogiques, de formation etc.). Mais il fait l'impasse trop souvent

sur la reconnaissance de cette « double anticipation » de l'activité : celle émanant du pouvoir politique et de la hiérarchie, avec des « normes antécédentes » imprégnées de valeurs spécifiques où dominent les valeurs marchandes, et celle réalisée par les professionnels dans leur activité même imprégnée d'autres normes, d'autres valeurs. L'écart entre tâche et activité, qui constitue un autre décalage, est généralement laissé dans l'ombre et avec lui, le système de commandement du travail. La focalisation sur les résultats du travail, sur le strict respect des prescriptions permet de masquer l'activité humaine au travail et tout ce que cela coûte aux enseignants pour faire du bon travail malgré tout. L'absence de débat collectif et d'espaces prévus à cet effet pour confronter les anticipations normatives imposées par la hiérarchie et l'activité réelle déployée par les professionnels à tous les niveaux, tout cela constitue comme le montre Yves Schwartz une sorte de « blanchiment » de l'activité qui a des répercussions sur la santé.

Les syndicalistes sont confrontés à cette difficulté de donner corps et visibilité au travail de « renormalisation » du travail demandé. Ce re-travail des normes antécédentes est inévitable et irréductible, c'est là que chaque travailleur se mobilise comme sujet de l'agir, c'est dans ce creuset du travail vivant qu'il fait preuve de créativité, qu'il déploie son intelligence pratique à partir de ses savoirs investis. C'est le lieu aussi où se tissent les rapports de coopération, que se construisent les collectifs. Les syndicalistes de terrain perçoivent intuitivement ce qui se trame dans l'activité et l'agir des professionnels. Mais faut-il s'aventurer sur ce terrain de l'exploration micro de l'activité ? Le syndicalisme ne risque-t-il pas d'y perdre son âme ? Et pour déboucher sur quoi ?

4. Nouvelles perspectives pour l'activité syndicale

Comme le fait remarquer Christine Castejon : « *Les syndicalistes ne sont pas préparés dans leurs organisations respectives, à affronter les transformations concrètes du travail. Les expertises CHSCT ont pourtant donné lieu à des centaines de discussions sur le travail dans des centaines d'entreprises. Elles s'évaporent parce qu'il n'y a pas transformation de ces connaissances en batailles syndicales* ». Mais qu'est-ce qui empêche ces transformations au sein même du milieu syndical ?

« *Alors que les syndicalistes courent après le temps, la résistance à la déshumanisation du travail est active mais sans porte-voix. Là aussi il est question d'écoute et de regard à exercer* » Comme l'a montré l'exemple cité plus haut d'un établissement de Poitou-Charentes, il y a des exceptions. Il y a aussi tout ce qui se fait à l'initiative ou non des militants syndicaux, mais qui reste invisible, sans traces dans la plupart des cas. Des recherches-actions sont en cours pour mettre en évidence toute cette activité souterraine.

Lorsque des syndicalistes s'engagent eux-mêmes dans l'exploration du travail, au lieu de la sous-traiter à des experts, cela fait débat dans les équipes syndicales. Et pourtant, comme les expériences le montrent, les professionnels sont en attente de ces rencontres avec les syndicalistes, ils ont beaucoup de choses à leur apprendre ; ils sont inépuisables lorsque les relations de confiance s'installent, ils sont rarement dans la plainte mais plutôt dans le récit de leur activité individuelle et collective, dans les

dilemmes qu'ils déploient pour affronter les situations singulières de travail ; ils dessinent des possibles, des alternatives ; ils font du travail un vrai objet politique et syndical. Et là on comprend comment le travail réel et son exploration peut constituer une ressource extraordinaire pour l'activité syndicale !

Au stage de Dijon, alors que la discussion portait sur les aspects micro du travail enseignant, sur la manière de « tricher » avec le programme, avec les recommandations pédagogiques, pour faire du travail qui ait du sens... un militant syndicaliste a coupé la parole : « *Le problème n'est pas là* ». A la suite du stage, il a envoyé une longue contribution où il explicite le sens de son geste et sa position. Pour lui, l'exploration « micro » du travail, comme le propose la clinique de l'activité, nous fait dériver « *syndicalement parlant* ». « *Prendre le fil par ce bout du micro, du travail réel singulier, c'est se ligoter avec la pelote* » écrit-il dans sa contribution post-stage. Il considère qu'entre le « macro » et le « micro », ce qui est « déterminant » c'est le macro, ce sont les rapports sociaux, le « système » dans lequel l'école est insérée.

Avec sa contribution, il ouvre un débat redoutable pour l'organisation syndicale. Que tout cela « conditionne le travail » c'est une chose, que cela le « détermine » c'est autre chose. Nous touchons du doigt une certaine vision, une certaine représentation du travail et du métier généralement partagée par les militants syndicaux qui se prévalent de la lutte des classes. Le militant, en réfléchissant sur sa propre activité syndicale, pointe à sa façon le lieu stratégique du débat entre deux niveaux d'action et de résistance possibles : entre « le niveau de la classe sociale dans son ensemble » et le « niveau

individuel, local etc. ». Il reconnaît que ce dernier « *sort des préoccupations habituelles des militants syndicaux* » et que c'est sans doute pour cela que la tentative du collègue ergonome encadrant le stage pour « *nous entraîner sur le terrain clinique n'a pas réussi* » nous écrit-il.

A travers ce débat, ce qui est pointé, c'est le système de « normes » en vigueur dans notre syndicalisme. Pour moi, ce débat fait écho au livre récemment paru en français de Bruno Trentin, *La cité du travail. Le fordisme et la gauche*, (Fayard 2012 ; 1997 en Italie). Cet ancien secrétaire général de la CGIL⁷ interpelle sérieusement la gauche politique européenne et le mouvement syndical sur son rapport problématique à « l'organisation scientifique du travail » en lien avec son incapacité à construire des alternatives au néolibéralisme. Pour l'instant ce livre n'est pas débattu au sein de notre syndicat, ni au sein du milieu syndical en général, sauf à quelques rares exceptions près, comme le débat organisé au printemps 2013 par la CGT⁸.

5. Conclusion

Notre militante du lycée de Poitou-Charentes tire la leçon de l'action qu'elle a menée avec ses collègues de langues vivantes : « *Cette action a renforcé ma conviction selon laquelle l'avenir du syndicalisme passe par un changement de posture syndicale. Que c'est à condition de se mettre à*

⁷ CGIL : confédération générale italienne du travail.

⁸ CGT : confédération générale du travail.

l'écoute du travail des gens, c'est à dire en développant la capacité d'analyse des situations de travail que les militants se donneront les moyens d'une action syndicale efficace, transformatrice des situations de travail parce que co-construite avec les principaux acteurs du travail... Le militant syndical apprend des salariés ce que sont leurs besoins en même temps qu'il les aide à formuler leurs propres revendications... Il participe ce faisant à l'élaboration d'un prescrit syndical peut-être plus proche des réalités de terrain ».

Cela rejoint complètement ce que nous développons à Sainte-Tulle avec Jean-Philippe. Le cœur du problème est bien un certain renouvellement de l'activité syndicale et de la posture syndicale, qui va de pair avec une transformation du travail dans une perspective émancipatrice de la personne humaine dans son activité. Dans les expériences de travail syndical sur le travail se tisse une dialectique complexe dans les rapports entre syndicalistes et professionnels, entre le mouvement syndical et le milieu du travail.

Dans ce sens « le postulat ergologique » qui considère que l'activité humaine ne se reproduit jamais à l'identique parce que cela est impossible et invivable, peut aussi devenir un postulat de la démarche syndicale. Cela ferait entrer l'activité syndicale dans le continent ouvert par l'ergologie sur le va et vient entre d'un côté, ce qui est prescrit, prévisible, déjà conceptualisé, déjà normé, du côté de la « desadhérence » par rapport à l'agir et au vivre ensemble. C'est ce versant du travail qui imprègne encore pour l'essentiel le discours syndical, y compris pour développer des critiques pertinentes de l'ordre capitaliste et néo-libéral et les normes et valeurs qu'il tente d'imposer par ses projets, dans le

domaine de l'éducation par exemple. Et d'un autre côté, l'agir humain avec tout ce que cela signifie dans les rapports entre le sujet et son milieu (le milieu écologique et le milieu social). C'est le versant encore invisible de l'activité de travail, celui que l'activité syndicale est en train de découvrir.

Des travaux de recherche sur le syndicalisme prennent l'activité syndicale elle-même comme objet d'investigation. Des perspectives s'ouvrent pour une coopération renouvelée entre syndicalisme et recherche, avec une implication et une participation plus poussée des syndicalistes dans les recherches et un apprentissage des chercheurs auprès des syndicalistes attelés à la transformation du travail.

Les expériences syndicales engagées s'aventurent de plus en plus dans cette exploration. Elles s'avèrent prometteuses mais un long chemin reste encore à parcourir. Le chantier travail de l'Institut de recherche de la FSU est pleinement engagé dans ces expériences. Pour sa part, l'ergologie peut aussi y trouver matière à de nouvelles investigations, voire à une certaine forme de renouvellement.