

LA RÉDACTION DE TRACTS : UNE FORMATION SYNDICALE EN EXPERIMENTATION

Jean-Marie Francescon

1. Introduction

Une formation à la rédaction de tracts syndicaux peut être l'occasion de rencontres entre les savoirs d'expérience, la démarche ergologique et l'analyse ergonomique du travail. Voilà ce que j'ai imaginé en entendant un responsable départemental déclarer que des militants ne savaient plus écrire.

Avec le responsable administratif du plan de formation syndicale, nous avons élaboré le programme d'une formation destinée à répondre à ce constat. J'ai voulu y inclure une sensibilisation au *point de vue de l'activité* que je conçois comme un objet commun à l'ergologie et à l'ergonomie de l'activité, l'activité pouvant se comprendre comme « l'usage de soi par soi et par les autres », selon la formule d'Yves Schwartz.

Je témoigne, par cet article, de l'animation de trois sessions de formation organisées l'une en 2017, les deux autres en 2018.

Le premier stage teste l'hypothèse que les syndicalistes ne sauraient pas écrire et elle s'avère fautive, au moins pour les sessionnaires présents. La seconde tentative met à jour la nécessité de disposer sur place d'au moins un ordinateur. Dans la troisième séquence, l'apport théorique a été réduit. Chaque membre du groupe dispose d'un ordinateur pour s'entraîner. Ceci est un dispositif innovant pour le syndicat, non nommé dans le texte. Le mot « syndicat » fait référence à la structure, qu'elle soit locale ou départementale.

Même après des révisions importantes du contenu prescrit de chaque stage, ma conviction de départ est restée intacte : la capacité d'agir des militant-e-es peut se développer s'ils apprennent à tisser leurs savoirs d'expérience avec des connaissances universitaires pertinentes et une pratique bien fondée d'observation et d'analyse du travail.

Retraité, je dispose de temps. Mon expérience d'analyste du travail et d'expert pour les C.H.S.C.T. (comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) nourrit mes propos. Je suis en outre président d'une association pour la diffusion du concept ergonomique et ergologique d'activité. De temps à autre, depuis une vingtaine d'années, le syndicat m'appelle pour animer une journée de formation sur le Travail à destination de militant-e-s en CHSCT. J'ai appris mon métier d'ergonome de l'activité grâce à l'enseignement dispensé par Alain Wisner et son équipe, dans le groupe des « plein-temps » en 1985 (Dessors, 2006).

2. De la plainte à la demande

« *Ils ne savent plus écrire !* », déclare à la cantonade le trésorier départemental du syndicat. La porte de son bureau, entrouverte, donne sur le couloir où j'attends Yannice, le responsable administratif de la formation syndicale. Je me dis : « Cette plainte est une demande ».

Yannice arrive, je lui fais part de ce que j'ai entendu : « *S'il ne s'agit que d'écrire, ça ne sera pas trop difficile de monter un stage de formation syndicale pour leur permettre de progresser ; j'ai vécu moi-même plusieurs expériences d'atelier d'écriture, je vois comment ça fonctionne* ». Yannice donne son point de vue : « *à mon avis, il n'y pas que l'écriture ; le trésorier voulait peut-être évoquer la difficulté à argumenter les revendications ?* » ; « *Tu as certainement raison. Comme toujours, une demande peut en cacher une autre, d'autant plus que là, il s'agit bien d'une plainte. C'est nous qui en faisons une demande à travailler...* ». Et pour conclure : « *Fais une proposition de déroulement sur deux jours. Nous y verrons plus clair en expérimentant, à condition que la commission exécutive départementale accepte le projet* ».

Au bout de trois semaines, la proposition est prête. Je voudrais éviter le sempiternel tour de table pour recueillir les attentes et faire de cette étape un premier exercice d'écriture. Cette méthode ferait émerger immédiatement un éventuel syndrome de la page blanche.

Ensuite, j'envisage de parcourir avec les sessionnaires quelques écrits, tels que *L'établi*, de Robert Linhart, les *Carnets d'enquête* de Zola, en précisant que ces écrivains se rendaient sur le terrain avant d'écrire. Il s'agit là d'une similitude de situations à mettre en évidence. Les militants syndicaux sont immergés, eux aussi, dans des situations de travail réelles. Je voudrais aussi présenter *Le Maïtron*, ce dictionnaire biographique du mouvement ouvrier, puis montrer qu'il existe une littérature scientifique sur le travail, sous la forme d'ouvrages que publie, entre autres, l'éditeur Octarès.

On pourrait étudier des contenus de tracts, de procès-verbaux de C.E. (comité d'entreprise) ou de C.H.S.C.T. à l'aide d'un questionnement simple : qui dit quoi et à qui ?

3. Les stages

3.1. Premier stage, Juin 2017, Jour 1

La commission départementale a validé la proposition. Un premier stage expérimental intitulé « Les écrits syndicaux » est ouvert : huit inscrits, dix présents. Or je tenais à constituer un groupe de sept personnes au maximum (Olivier, 2013). Il faut donc réajuster le partage entre temps de parole et temps d'écriture. Face aux dix sessionnaires bien réels, un premier tour de table oral me paraît nécessaire, alors que je pensais imposer d'emblée un travail écrit.

Le groupe est constitué comme suit : deux militants de la centrale nucléaire, trois de la S.N.C.F. (société nationale des chemins de fer français), une militante serveuse au café-restaurant de la gare d'une ville proche, une autre, comptable dans un magasin à grande surface, un militant ouvrier en travail posté dans une usine agro-alimentaire, mais aussi paysan en contre-équipe, un militant technicien de maintenance dans une autre usine agro-alimentaire (alimentation humaine et animale), une militante dans l'hôpital civil régional.

À l'issue du tour de table, j'encaisse un premier choc : localement, la répression de l'action syndicale est à un niveau jamais atteint. C'est exprimé comme un vécu douloureux et partagé par la majorité des présents. Une militante : « J'ai eu le courage de venir au syndicat ! La plupart ont peur. Le directeur nous tutoie. Il faut avoir une ouverture d'esprit. Un autre syndicat est pour le patron, il n'a pas de problèmes de financement. La répression envers mon propre syndicat est active, j'y suis la seule adhérente ». Une autre : « J'ai été virée de l'école des soins infirmiers, car on avait ouvert, par erreur m'a-t-on dit, un courrier de mon syndicat. J'ai fait deux ans de plus pour avoir mon diplôme ; on m'a jugée d'un niveau insuffisant après cet incident du courrier ».

Répression insidieuse ou pratiquée ouvertement, le tour de table en établit la réalité. Les sessionnaires décrivent une tendance lourde de rabaissement, de dénigrement des personnes, dès qu'elles s'intéressent aux autres. L'ambiance est très refroidie et je me demande comment rebondir pour passer à l'exercice suivant ?

Un texte d'une professeure de français sauve la situation. Je l'ai tiré de ma pile de documents préparés pour alimenter les débats. Je lis à haute-voix. L'enseignante, Nicole Court, raconte sa confrontation aux élèves d'une banlieue de Rouen, sur la rive gauche. En réaction aux brimades dont elle est victime de la part des collégiens, elle décide de leur faire découvrir le rôle et l'importance des mots, dans ce qui semble être un rapport de forces a priori en sa défaveur. Cependant, « face aux costauds et tchatcheurs qui n'ont qu'un pouvoir tribal qui ne vaut rien, sorti de la cité, elle, petite bonne femme, grâce à ses mots, montre plus de force qu'eux¹ ».

Je vois que le groupe écoute et semble suffisamment intéressé pour qu'un premier exercice écrit soit proposé. Il s'agit de rédiger un texte de quelques paragraphes intitulé « Moi, mon métier, mon engagement », avec la consigne suivante, que j'énonce phrase par phrase :

« Prendre une feuille blanche A4 ; la plier en trois dans le sens de la longueur, comme pour la mettre sous enveloppe ; déplier la feuille, la chiffonner, la redéplier. On y voit maintenant les trois

¹ « Je pleurais tous les soirs », *Télérama*, n° 2557, p. 23.

zones, mais aussi les pliures du chiffonnage. Les zones sont attribuées ainsi : zone gauche = le champ du privé ; zone du milieu = le champ du métier ; zone de droite = le champ de l'engagement syndical. Sur des lignes brisées, placer trois mots dans chacune des zones, chaque mot évoquera une idée relative à la zone dans laquelle il est écrit (privé, métier, engagement). Placer aussi un mot sur la ligne séparant le privé et le métier, un mot sur la ligne séparant le métier et l'engagement, et un mot faisant le lien entre le privé et l'engagement. Écrire un paragraphe de texte à partir de chacun des douze mots placés sur la feuille. Partager l'écrit en le lisant, chacun à tour de rôle, devant tout le groupe ».

Le silence règne dans la salle durant une heure et demie environ. C'est à la fois le second choc et une bonne nouvelle : ils savent tous écrire ; leurs textes existent. À la lecture, je vois sur les visages de l'étonnement, de l'admiration, de l'approbation. Les textes font réagir et c'est leur but.

Alors, puisque l'hypothèse de départ est invalide mais qu'elle a inspiré le déroulé du stage, il faut d'urgence imaginer une autre progression. Une enquête sur les capacités à écrire des militants aurait été utile, avec l'avis favorable des décideurs, dont le trésorier départemental. Or, pour eux, le projet n'est pas prioritaire. Craignant qu'il ne soit repoussé, j'ai éludé cette étape.

En fait, le déroulé repose sur deux approches superposées : en surface, le processus d'écriture, en profondeur, la production d'un matériau pour l'écriture, provenant d'observations et d'analyses du travail réel et de l'activité. J'ai voulu que le programme prévisionnel du stage soit une synthèse de ces deux approches, une sensibilisation à l'existence des méthodes d'observations et d'analyse. Depuis que j'ai été initié moi-même à l'ergonomie de l'activité, puis à l'ergologie, mon obsession est de transmettre l'idée que la défense de la santé est le nœud de la démarche syndicale, la base d'un engagement en politique.

Bien évidemment, le concept de santé auquel je pense est celui qu'ont forgé Georges Canguilhem, Alain Wisner, Ivar Oddone, et Yves Schwartz, notamment. La santé comme résultat et moteur de l'usage de soi par soi et par les autres, dans un corps singulier aux

contours en pénombre, un « corps-soi ». L'activité d'un être est le mode de vie – dont seule une partie est visible - par lequel cet être cherche, avec les autres, à rester en santé.

Très peu de militants syndicaux ont appris à concevoir la santé sur ces bases. Ils n'accordent aucun intérêt à notre concept d'activité. Ceci explique à mon avis leur faible mobilisation pour la défense de l'existence des CHSCT. Je me souviens de ce que m'a confié, il y a six mois, un ancien responsable de la formation syndicale : « Tu sais, les CHSCT n'ont jamais été ma tasse de thé ! ». Que le stage se tienne dans ce contexte est déjà une grande avancée.

Quatorze heures. Je dessine au tableau, en le commentant au fur et à mesure, le triangle ergologique de l'activité, tel qu'Yves Schwartz l'a conçu². Dans la dernière version, il a intégré les concepts d'adhérence et de désadhérence. Ma présentation est un peu difficile à comprendre pour les sessionnaires, et ils le font savoir.

Une question fuse : « à quoi ça sert de connaître le triangle de l'activité ? ». Je réponds du tac au tac : « *Le représentant du personnel qui a intégré le triangle de l'activité et qui a appris à observer, analyser et comprendre l'activité des travailleurs qu'il représente, est capable d'argumenter très efficacement, en CHSCT notamment* ». Je prends conscience que ma réaction est trop rapide, le débat risque de devenir stérile. Mais poussé par je ne sais quelle raison, je m'enferme : « *S'il a compris l'importance du point de vue de l'activité pour discuter des conditions de travail, les arguments et les solutions se forment naturellement après de bonnes observations et analyses du travail. Alors il éprouve la satisfaction de bien défendre les collègues qui l'ont élu ou désigné, il découvre qu'on peut agir efficacement dans notre syndicat* ».

Ce sont là des convictions tirées de ma propre expérience. Yves Schwartz le dit avec son regard de philosophe : « *à quoi sert l'activité pour comprendre le travail ? Nous répondrons catégoriquement : sans référence à l'activité, on peut tout dire et son contraire sur le travail* » (Schwartz, 2016). Je me souviens de plusieurs stages animés en entreprises, au cours desquelles des

² https://allsh.univ-amu.fr/sites/allsh.univ-amu.fr/files/2_-_triangle_de_l_activite_03112014.pdf

membres de CHSCT, des agents des méthodes ou de bureau d'études avaient constaté d'eux-mêmes le grand écart entre leurs représentations mentales et le réel du travail. Par exemple, dans une usine de téléphones portables, les gammes de production, élaborées avec grand soin dans les bureaux, n'étaient jamais utilisées tel quel par le personnel des lignes de montage. Nous étions en observation de l'activité sur une ligne d'assemblage ; devant ses collègues et une opératrice – elle s'était fait fabriquer un outil spécial, inconnu du service des méthodes – l'agent chargé de l'étude de ce poste avait déclaré : « ça n'existe pas ! ». Il gérait ainsi sa santé mentale par le déni du réel.

Mais je manque de temps pour présenter des exemples vécus, et surtout pour faire vivre, dans le cadre du stage, des moments d'observation de l'activité. C'est une condition incontournable pour que le concept soit incarné, incorporé à l'analyse syndicale des situations de travail.

Les « T.P.B. », les travaux pratiques du cycle B du C.N.A.M. chez Alain Wisner ont forgé en moi la conviction que jamais aucune autre expérience de confrontation au réel que celle qu'ils vivront par eux-mêmes ne sera aussi puissante pour former des ergonomistes ou des analystes du travail. Durant six mois à raison d'un jour par semaine, mon binôme³ et moi, en contact direct avec des monteurs électriciens d'installations industrielles, nous nous sommes demandé comment rendre compte de l'activité visible de ces travailleurs – postures, déplacements, communications entre eux, direction de leurs regards, gestes d'action – et de leur activité mentale, donc non directement accessible. Pour échapper à l'inconfort intellectuel dans lequel les enseignants-chercheurs nous avaient plongés, nous avons réinventé la « chronique », sorte de schéma qui montre l'évolution de ces variables dans un temps donné, ainsi que les causes de ces évolutions.

Face à l'impossibilité de démontrer la validité de ma conviction dans le syndicat, j'en suis réduit à effleurer, en quelques heures, ce que j'ai appris durant un an chez Wisner. Je me souviens d'une conversation avec Antoine Laville, médecin, physiologiste du

³ Milton Carlos Martins, médecin du travail brésilien.

travail et l'un des enseignants-chercheurs du Labo de Wisner : « Antoine, mais pourquoi avoir inventé la formule "plein-temps" au labo du CNAM ? » ; « Parce que pour comprendre et intégrer le concept d'activité, il faut que nous nous côtoyions au moins six mois à temps plein, dans l'ambiance du laboratoire d'ergonomie ».

Aujourd'hui, dans mon rapport avec le syndicat, je me suis enfermé dans une problématique insoluble : il faut du temps pour apprendre ce regard sur l'activité ! Pour que le syndicat m'en accorde plus, il me faut démontrer l'utilité de cet apprentissage. Mais pour que la démonstration soit acceptée, les responsables syndicaux doivent passer par l'expérimentation d'observations, y mettre du temps qu'ils n'ont pas. Ils l'attribuent à d'autres priorités. N'y figure pas une approche raisonnée, méthodologique, du Travail. J'ai eu cette discussion avec le secrétaire général départemental, qui a vite conclu : « Je pense que nous nous devons avant tout de répondre aux priorités ! » Je n'ai su que répondre : « donner la place à des priorités peut parfois décourager les initiatives utiles pour atteindre nos buts ».

Mon moteur est l'intuition que le concept d'activité est absolument nécessaire pour bâtir une action syndicale efficace. Mais je ne sais pas comment en faire la preuve. Alors je teste, j'adresse des messages et comptabilise les réussites, les échecs de mes tentatives. Je réinvente le pragmatisme ? Peut-être. En tout cas, j'ai la conviction que l'on n'apprend jamais que par l'échec, dans la mesure où la mise en échec peut aussi être appel au dépassement, à la recherche de solution (Dejours, 1995).

L'après-midi de ce premier stage se passera à mettre en discussion l'activité⁴ de réalisation de tracts, donc la fabrication de mots et leur écriture à partir du langage intérieur nourri par les savoirs d'expérience. Je partage en effet l'idée que *le langage est une activité* (Castejon (2011). Pour sa mise en forme sur le papier, j'utilise des fiches avec lesquelles j'ai beaucoup travaillé, d'un auteur peu connu (Lhoste, 1999). Du langage intérieur, né de l'expérience de chaque seconde de vie, il faut tirer du sens, donc pousser son corps à

⁴ Au sens ergonomique, la réalisation de tracts est une tâche qui se réalise par l'activité. Ce sont là deux concepts distincts.

transformer ses *sensations* en mots que les muscles traduiront en signes sur un support adéquat, selon une certaine logique.

Dans le stage, à défaut de pouvoir approfondir la question du langage et de son rapport à l'écrit, je présente le dispositif dynamique à trois pôles, l'espace tripolaire, Yves Schwartz (Durrive, 2003). Les apports et discussions nous mobilisent jusqu'à dix-sept heures environ. Je ressens une insatisfaction et la perçois aussi chez certains membres du groupe.

3. 2 – Premier stage - jour 2

Le lendemain matin, je propose un exercice consistant à rédiger une appréciation sur le déroulement de la première journée. Les écrits recueillis montrent deux tendances. La première est positive :

« J'ai découvert une démarche remarquable. J'utilisais intuitivement certains outils, mais maintenant j'ai compris la démarche globale. Je sais quelles idées je dois chercher et comment les mettre en mots. Grâce à cette ouverture d'esprit je vais pouvoir mettre en pratique et progresser beaucoup plus rapidement. L'ergologie dépasse largement le cadre syndical et permet d'améliorer les rapports avec les autres ».

La seconde précise le malaise ressenti en fin de journée. La veille, j'ai exposé trop de théorie. Pour les sessionnaires, ça peut être un repoussoir, comme en témoigne cet extrait :

« Au début du stage, vous avez parlé d'ergologie. Je n'ai pas vraiment réussi à en saisir le sens. Encore aujourd'hui, j'essaie de faire le lien avec mon activité syndicale, ça reste flou... J'ai toutefois apprécié l'analyse « moi, mon métier, mon engagement », mais plus d'un point de vue personnel. C'était un bon exercice pour se remettre en question. Une petite introspection ne fait pas de mal. À l'heure actuelle, le déroulé du stage est à l'opposé de mes attentes, mais ça n'engage que moi ! J'ai hâte d'analyser un écrit syndical, de le décrypter et en sortir les points forts, les points faibles. Bien entendu, c'est une analyse personnelle, ça n'engage que moi ».

Je déduis de ce second apport que mon dessein de voir un jour des stagiaires passer par le « point de vue de l'activité » est irréaliste, comme si un plafond de verre bloquait la progression des syndicalistes vers cette cible. Outre le format du stage, dont il faudrait augmenter la durée, il y aurait lieu d'intégrer dans la formation l'expérimentation

d'une observation de l'activité, en situation réelle. Néanmoins, je sais comment utiliser le temps restant de la seconde journée : faire réfléchir le groupe sur le contenu d'un tract, en analysant la structure d'une publication syndicale existante. Tout y passe : titrages, idées développées dans chacun des paragraphes, typographie, graphisme, pagination, inclusion de photos et d'illustrations, objectifs, cibles, évaluation des potentielles appréciations des destinataires, etc... Mais cela ne suffit pas, il faut aussi savoir manipuler les logiciels de traitement de texte, de traitement des images.

Lors d'un congrès départemental, Ignace, un syndicaliste de l'union départementale des syndicats de retraités, dont on dit qu'il aurait été prêtre-ouvrier, m'a parlé de Scribus, un logiciel libre destiné à la PAO – publication assistée par ordinateur. En milieu d'après-midi, je fais un court exposé sur l'existence des logiciels libres : Libre Office, Scribus, Gimp, Inkscape. Je suis un peu fâché que les militant-e-s présents ne jurent que par Word, donc Microsoft.

Je ne peux pas beaucoup développer mon raisonnement : vers quinze-heures trente, comme prévu, le secrétaire général départemental vient faire un exposé sur la norme syndicale en matière de tract : *« Le logo, en haut à gauche, puis un titre et un sous-titre. Des paragraphes. D'abord une description de la situation, puis une dénonciation des faits, ensuite des revendications, un appel à l'action. N'oubliez pas le talon d'adhésion, à la fin du tract, tout en bas »*. Le groupe écoute les directives.

À la fin du second jour, les évaluations me projettent déjà dans l'organisation du prochain stage :

« Une journée riche en débat ! L'ergologie reste toujours bien vague pour moi. Ce stage m'a permis de voir un peu comment fonctionnaient les militants d'autres entreprises, ainsi que quelques logiciels de traitement de texte. Certaines choses restent toutefois un peu floues, mais je profiterai de l'expérience de mes collègues mandatés⁵ pour approfondir cela ».

« Bilan de ces deux jours : positif. Une fois de plus, je termine un stage remotivée. Je ne suis plus seule et je repars avec de nouvelles idées, des pistes à explorer. Mes intuitions de ces deux dernières années sont les bonnes, j'ai acquis quelques

⁵ Les militants qui participeront au prochain stage.

connaissances supplémentaires et surtout une certitude : il n'existe pas de trame, pas de savoir-faire précis, il faut écrire avec le cœur en mentionnant des faits réels que tous pourront comprendre ».

Je tiendrai compte de ces apports et ferai le deuil de mon obsession, ce n'est pas dans ce type de stage que la nécessité d'aller observer et analyser l'activité sera comprise. Savoir « passer par le point de vue de l'activité », tant en approche ergonomique qu'ergologique ne s'apprend pas dans une salle. Toutefois, je peux donner envie à des militant-e-s de s'intéresser à ce regard particulier. Je continuerai donc de l'évoquer au cours du prochain stage, en le recadrant : beaucoup moins de théorie et plus de travaux pratiques. Je suis éreinté mais riche d'une nouvelle conviction : il faut absolument que les sessionnaires puissent écrire des tracts sur place, à l'aide d'un ordinateur équipé des logiciels adéquats.

3. 3 – Deuxième stage – avril 2018 - jour 1

Tenant compte de la première expérience, j'ai mis au point un programme centré sur l'analyse de contenus de tracts existants. La présentation de concepts ergologiques se fera a minima, à titre d'information. La nécessité de passer par l'observation et l'analyse du travail sera avancée sans longs développements, simplement pour mentionner l'existence de ce corpus méthodologique.

Le groupe est composé de huit militant-e-s : Yannice, le responsable administratif des formations, a souhaité revivre le stage pour apprendre à co-animer les suivants ; deux syndicalistes de La Poste, deux conductrices de tramway, un comptable, un infirmier de l'hôpital civil, l'ouvrier posté-paysan qui a déjà participé premier stage – il a obtenu l'autorisation de renouveler l'expérience. Selon Yannice, huit personnes se sont inscrites, l'une d'elles s'est désistée, deux devraient encore arriver (mais nous ne les verrons pas), une non-inscrite a comblé la place vacante. Je comprends que cela peut être compliqué de faire appliquer le droit syndical à la formation.

J'ouvre le stage par trois affirmations : « *un-e militant-e qui ne s'exprime pas n'existe pas ; nos écrits syndicaux, les tracts, doivent évoquer le travail réel des salariés que l'on représente ; des méthodes existent pour atteindre cet objectif et nous sommes là pour les découvrir* ».

Pour nous présenter tout en passant par l'écriture, je propose un échauffement : « *Notez sur une feuille 5 à 10 mots exprimant les raisons de votre inscription à ce stage, puis, avec chaque mot, faites un paragraphe. Le texte final sera lu aux autres participant-es, en un tour de table* ».

Non que l'exercice « moi, mon métier, mon métier, mon engagement » proposé lors du stage précédent ait semblé inadapté, mais, tout simplement, pour changer.

Le groupe réalise l'exercice. Comme pour le stage précédent, je participe à la restitution orale avec mon propre texte. Les apports sont très divers ; certains ont peu écrit, seulement trois ou quatre mots. Ils préférèrent développer tout en parlant, ignorant la consigne.

L'une des militantes, conductrice de tramway, déclare n'avoir aucune connaissance sur l'usage d'un ordinateur : « *J'appelle ma fille en cas de besoin, mais elle m'explique très vite parce qu'elle est toujours stressée. J'en ai marre d'être à la traîne* ». Le militant travailleur posté/paysan pense que l'outil informatique est maintenant au cœur de la vie des gens ; son syndicat a lui-même développé un site Internet. Les postiers souhaitent savoir placer des images, des photos dans un tract, formater des textes en colonnes, créer un impact auprès des destinataires de l'écrit, leur donner envie de lire la publication syndicale. Le militant comptable a entendu parler de Linux, désire en savoir plus, pense candidater pour devenir formateur syndical.

Demain, j'apporterai un ordinateur équipé des logiciels libres ; les stagiaires pourront découvrir réellement ces outils, et s'exercer concrètement à réaliser un tract. J'ai acheté la machine pour une vingtaine d'euros chez Emmaüs, puis j'y ai installé une distribution Linux. Il y a vraiment le choix, entre Ubuntu, Fedora, Mint, Debian, pour les plus connues. À terme, je compte sensibiliser plus fortement les syndicalistes à l'existence de ces outils, et plus particulièrement aux communautés⁶ « du libre ».

⁶ Elles ont œuvré dans un souci de gratuité, de liberté de création, en réponse à la volonté de privatiser, de brider, de commercialiser des géants de l'informatique. L'usage des outils libres permet la rencontre avec des communautés porteuses, elles aussi, de valeurs fortes à propos du bien commun.

En fin de matinée arrive le secrétaire général départemental. Il expose, au tableau, les règles de réalisation d'un tract, comme il l'avait fait pour le premier stage. Il insiste sur l'importance de bien connaître son sujet. Je complète cet apport en insistant sur l'importance de savoir aller à la rencontre du travail réel des personnes que l'on représente, sans ignorer les grandes problématiques qui agitent la société, aux niveaux français, européen et mondial.

L'après-midi est centrée sur l'analyse du tract apporté par l'infirmier travaillant à l'hôpital civil. Il s'agit d'un appel à la grève, à partir de dix heures du matin, reposant sur la dénonciation des mauvaises conditions de travail. Dans le document, celles-ci figuraient sous la forme d'une liste à tirets dont voici un extrait :

- Explosion des heures supplémentaires dues à un manque d'effectif ;
- Fatigue, stress, pression exercée par les cadres ;
- Rappel sur les repos pour pallier aux non-remplacements des congés maladies, congés de maternité, au manque de personnel, rappel au pied levé ;
- Difficultés pour poser les congés tout au long de l'année, et pour poser une troisième semaine de congé consécutive... ;
- Planning de travail éprouvant ne respectant pas le temps de repos nécessaire entre deux postes, jour/nuit, 3 week-ends voir 4 sur 4 travaillés ;
- Un manque de personnel incontestable ! ;
- Une intensification des glissements de tâches ;
- Des personnels menacés pour revenir sur leurs repos.

Je rends le groupe attentif au fait qu'une liste de plaintes n'est que le commencement d'une analyse des situations de travail. Je démontre que ces éléments pris un par un constituent en fait la partie visible d'un système organisationnel. L'outil par excellence pour problématiser ces situations est l'hypothèse ergonomique, chère à Jacques Duraffourg. Un tableau en trois colonnes : déterminants à gauche, activité au centre, conséquences à droite.

Afin de réfléchir sur la seconde ligne de ces dénonciations, on peut écrire à gauche, pour les déterminants, « pression exercée par les cadres », au milieu, pour l'activité « travailler plus vite, peur de ne pas y arriver, problématique de la conscience professionnelle et des compétences »⁷, et pour la colonne de droite, sur les conséquences, « fatigue, stress ». Mais il faut ensuite se rendre auprès du personnel avec ce tableau (cette hypothèse), et le faire valider par les salariés concernés. On fait alors d'une pierre deux coups : les conditions de travail sont débattues "sur le terrain" et le tract sera enrichi par l'apport des personnes rencontrées.

Je montre aux stagiaires que l'on peut aussi renverser l'hypothèse, en inscrivant dans la colonne des conséquences, le constat « pression exercée par les cadres », et chercher ensuite par des entretiens et des observations, la nature de l'activité (colonne du milieu) et des déterminants (colonne de gauche) qui créent cette pression.

Le groupe adhère pleinement au raisonnement. Je sais bien qu'il faut posséder plus de savoir-faire pour dérouler, en situation réelle, des entretiens, des observations, faire l'analyse de ce qui sera ainsi capté. Même si l'apport est jugé intéressant, deux jours de stage ne procureront que l'illusion d'un lendemain où chacun militera mieux. Je me surveille : un formateur ne doit, en aucune circonstance, dire à des stagiaires ce qu'il ferait « à leur place ». J'ai en tête cet activiste dont Zola fait le portrait dans *Germinal*, qui conseille les mineurs sur l'action de grève et s'enfuit au moment de la répression par les armes. Un autre proverbe me guide dans mon rapport aux militants actifs : « les conseillers ne sont pas les payeurs ».

3.4 – Deuxième stage – jour 2

Les cris d'étonnement fusent lors de la présentation de Scribus, le logiciel de P.A.O. Les militants découvrent la facilité avec laquelle ils peuvent inclure des images dans des textes mis en page en deux ou trois colonnes, s'ils le souhaitent. Évidemment, aller plus loin exigerait un temps d'apprentissage plus conséquent.

⁷ Précisions apportées au cours des discussions par le militant infirmier.

J'ai installé sur le bureau de l'ordinateur les documents utilisés durant le premier jour : programme du stage et manuels d'utilisation des logiciels libres. Chacun peut les copier sur sa clé USB. Réussiront-ils à apprendre seuls ?

À la fin du second jour de formation, les évaluations écrites que je parcours rapidement sont très positives, tant sur la valeur des apports que sur l'animation. De plus, les stagiaires demandent que la durée de la formation soit portée à trois jours. Le stage se termine dans une ambiance sereine, les sessionnaires s'en vont un par un, en se saluant fraternellement.

Seul dans la salle, je rédige quelques lignes sur le formulaire d'évaluation qui remontera à la Confédération :

« (...) le fait de maintenir l'effectif à un maximum de huit participant-e-s assure une efficacité des échanges interpersonnels ; les tensions sont inexistantes et le travail de questionnement et d'apports en est facilité. Au bout du second stage, nous pensons qu'il est utile d'insister moins sur l'écriture au sens littéraire et plus sur l'analyse des réalités des situations de travail, afin d'alimenter les contenus de tracts avec du concret (au niveau micro). Les stagiaires doivent aussi savoir rédiger par paragraphes dédiés chacun à une seule idée. Dans cet objectif, apprendre à construire des hypothèses au sens ergonomique serait doublement bénéfique : cela oblige à aller rencontrer des situations réelles de travail ; cela conduit à devoir réfléchir sur les informations recueillies, c'est un vrai travail d'organisation de la présentation des résultats ; il augmentera considérablement la puissance informative et mobilisatrice du tract ».

3. 5 – Troisième stage – préparation

Après l'expérience du second stage, je sais que le bon cadre est trouvé : sensibiliser les stagiaires au point de vue de l'activité d'une part, et d'autre part, leur permettre de travailler sur des ordinateurs durant la session.

Yannice (le responsable administratif des formations) connaît des informaticiens d'un service public départemental. L'heure est venue pour eux de renouveler partiellement le parc de machines dont se servent les agents. L'usage est de remettre les anciens ordinateurs à des associations, en France, en Afrique entre autres. Les amis de

Yannice lui propose, pour l'association *Terrain* que je préside, cinq ordinateurs équipés : écran, souris, clavier, le tout gratuitement. Une telle occasion ne se refuse pas. Me voilà maintenant en charge d'un parc informatique auquel je donne une nouvelle vie avec Linux/Debian. À raison de deux ou trois heures par jour, j'ai installé et testé les logiciels libres sur les cinq machines en une semaine.

J'ai affiné le déroulement du stage autour de quelques « idées force » : insister sur la nécessité de savoir lier le « micro » et le « macro » des réalités sociales, mettre l'accent sur la nécessité d'apprendre ou de se perfectionner dans l'usage d'outils informatiques, développer l'importance du « point de vue de l'activité » pour appréhender les situations de travail. Mon obsession a pris un caractère plus opérationnel : développer la capacité d'agir des militant-e-s, grâce au tissage de leur expérience avec des connaissances universitaires pertinentes. J'ai en tête un rapport du CNAM et ses annexes (Teiger et Laville, 1989), que je n'ai jamais oublié.

Entre les deux premiers stages d'écriture, des manifestations syndicales se sont tenues. J'y ai croisé certains responsables. En discutant de la formation avec eux, j'ai pu constater l'existence de freins, au niveau départemental du syndicat. La mise en circulation de connaissances nouvelles vient heurter les pratiques militantes habituelles, que je résume ainsi : « On discute les revendications avec le patron⁸ et si rien n'avance, on cherche à développer le rapport de forces en appelant les salariés à cesser le travail ». Entre le rien faire et la grève, pas d'autres perspectives. Nous sommes malgré tout à la veille d'ouvrir le troisième stage sur « les écrits syndicaux ».

3. 6 – Troisième stage – Novembre 2018 - jour 1

Après un exposé introductif et un tour de table – j'ai finalement conservé cette pratique, nécessaire pour créer des liens – les présents sont incités à renseigner un questionnaire. C'est nouveau et utile pour commencer à quantifier des éléments de la vie militante : qui aime lire, écrire ? De combien de temps dispose-t-on par semaine, pour lire des documents syndicaux ou de culture générale ? Qui est à l'aise avec

⁸ Que ces militants dénomment souvent « le taulier » dans leur discours.

la prise de notes, avec la rédaction de tracts, de comptes rendus de C.E. ou de C.H.S.C.T. ? Etc...

Le dépouillement fera apparaître par exemple que sur neuf militant-e-s présents (au lieu de sept annoncés), quatre aiment lire, cinq aiment écrire. Deux n'aiment pas lire. S'agissant du temps pour écrire, un seul militant déclare ne pas en disposer du tout, deux en sont à deux heures par semaine, les autres trouvent de sept à dix heures par semaine pour cette activité. S'agissant de la lecture, l'un annonce qu'il peut lire « tout le temps » ; les autres réponses se ventilent comme pour le temps consacré à l'écriture.

Les origines professionnelles sont diverses : trois syndicalistes d'une usine de produits alimentaires à base de céréales, une militante de l'U.R.S.S.A.F. (union de recouvrement des cotisations de la sécurité sociale et des allocations familiales), un militant en clinique privée, une militante en usine d'armement, une militante ex-salariée d'une structure de tourisme social et familial, un militant dans une association d'accueil de personnes dites handicapées, un militant dans une usine de plasturgie.

Par expérience, je sais que le travail génère une fatigue telle qu'il est très difficile de s'investir dans des tâches à dominante cognitive, après la journée ou le poste du matin, de l'après-midi ou de nuit. Depuis la mise en place des 35 heures, ratée car réfléchi généralement à grand renfort de cabinets de comptabilité, les salariés doivent faire face à l'intensification du travail. Ils sortent de leurs entreprises avec plus de fatigue et moins de salaire, sans compter que, dans le cadre des nouveaux modes de management, le nombre de suicides a fortement augmenté. Alors il est souhaitable de savoir où en sont les syndicalistes présents et le résultat du questionnaire n'est pas si décourageant.

Les autres temps forts de la journée visent à présenter des sources de connaissances. Pour appréhender les niveaux micro/macro du travail, j'évoque l'ouvrage *Comprendre le travail pour le transformer* (Guérin et al. 2001). Celui-ci fait état des dimensions collectives et personnelles du travail. Il guide aussi toute personne qui souhaiterait apprendre à observer, analyser l'activité humaine,

construire des hypothèses explicatives des mauvaises conditions de travail.

Pour disposer de quelques repères au niveau macro, nous regardons une vidéo du prospectiviste Marc Halévy (Halévy, 2014) qui explique à sa manière la crise actuelle. Pour observer comment des situations macro ou micro sont décrites dans la presse syndicale, le groupe est invité à étudier séance tenante des revues de branches professionnelles, des journaux mensuels. Il s'agit de repérer la trame narrative du document examiné.

Les concepts ergologiques et les travaux d'Yves Schwartz ont été seulement effleurés : au lieu d'exposer les concepts, je vais tenter de faire vivre une expérience. Elle devrait amener les militant-e-s intéressé-e-s à travailler en petits groupes, à faire se rencontrer la démarche syndicale et l'approche ergologique.

Ma proposition consiste à organiser des séquences de débats-travail ou de débats-ergologie, hors temps de travail, le samedi matin. Si des sessionnaires « ergosensibles » y participaient régulièrement, à terme, une psychologie du travail syndical se dessinerait-elle ? Cette question s'inspire de l'expérience qu'Ivar Oddone a pu vivre avec des syndicalistes italiens, dans les années 1970/80. Le médecin avait poussé, avec ses collectifs, à l'émergence d'un outil d'analyse critique du milieu du travail – la Dispensa – et à une nouvelle psychologie du travail, reconnaissant l'expérience ouvrière. Je pense, moi aussi, que les syndicalistes doivent redevenir d'authentiques membres de communautés scientifiques élargies (Oddone et al., 1977).

À la fin de la journée, le groupe est très soudé. Il attend la suite, c'est-à-dire la pratique concrète sur les ordinateurs.

3. 7 – Troisième stage – jour 2

Levé tôt, pour charger dans ma voiture cinq tours d'ordinateurs, cinq écrans, claviers, souris et la câblerie, j'arrive avec trois quart-d'heures d'avance. Le portail du syndicat est fermé. Et puis arrivent le militant-gardien des lieux et les stagiaires, au compte-gouttes. Les premiers aident à l'installation des ordinateurs. Certains n'ont aucun problème avec la câblerie et les connexions. Ma seule crainte est de savoir si les fusibles électriques ne sauteront pas.

À l'ouverture de la seconde journée du stage, un sessionnaire est absent, bloqué à un rond-point par les « gilets jaunes ». Les ordinateurs sont allumés, tout fonctionne. Le groupe a acquis de l'autonomie : chacun pianote, clique, échange avec le voisin, la voisine. Certains ont apporté leur ordinateur portable personnel et s'empressent de télécharger Scribus, LibreOffice ; ça réussit plus ou moins bien selon la version de Windows. Certains jurent à haute-voix.

Julien, le militant de la clinique privée a apporté un texte dont il pense pouvoir faire un tract en fin de journée. Il s'agit d'un appel à voter pour les élections professionnelles de décembre. Je le projette sur un écran. Tous le copient sur leur ordinateur et se lancent dans une compétition. Je ne l'avais prévu : ils souhaitent réussir, seul ou en binôme, le modèle que Julien retiendra en début d'après-midi, pour la diffusion au personnel de la clinique. Les choses m'échappent...

Une question m'est posée : « *Et Internet ? Il n'y a pas Internet ?* » Au moment d'installer Linux sur les machines, je me suis dit : « *Pas d'Internet, ça évitera le risque de les voir surfer sur la toile au lieu de s'intéresser aux tâches proposées. J'ai bien fait, me semble-t-il !* » D'autant plus que les téléphones portables sont mis à contribution lorsque la pulsion devient trop forte.

Les heures suivantes ne sont que murmures, cliquetis de touches. Presque tous ont créé un tract que je projette, l'un après l'autre ; le mien, que j'ai voulu efficace, est commenté par Mouss d'un sonore « *Ça, c'est le look des années 70 !* ». Le sien est très bien construit, agréablement illustré, les « messages clé » sont bien mis en valeur, le tout est équilibré, facile à lire et à comprendre. Il a apporté logos et images sur une clé USB. C'est ce tract que Julien retiendra. Séance tenante, il le photocopie sur la machine de la salle de formation en deux cents exemplaires. Son objectif est atteint : « *Je travaille de nuit le reste de la semaine, je n'aurais pas pu le finaliser, sauf ici, durant le stage* ».

3. 8 – Troisième stage – fin de la seconde journée

Seize heures, le moment d'évaluer la formation est arrivé. Yannice a élaboré un questionnaire où figure une échelle de satisfaction de 1 à 10, pour sept critères : apports de connaissances, méthodes pédagogiques, animation, contexte de travail, accueil,

restaurations et aspects administratifs, globalité de la formation. Les croix sont quasiment toutes inscrites dans les colonnes 8, 9 ou 10. Très peu de 5 et de 7, globalement de bonnes appréciations. Je ne crois pas à la valeur informative d'un tel tableau, les items me semblent trop laconiques. Alors je propose un tour de table et recueille une nouvelle demande, à l'unanimité : attribuer un jour de plus à cette formation.

Mouss demande la parole : *« Si j'ai bien compris, le premier jour a servi à réfléchir sur la philosophie de la pensée des gens, donc sur le fond, et aujourd'hui, deuxième jour, c'était plus sur la forme ? »*. Je réponds oui, et il reprend : *« Mais c'est trop court, même avec un jour de plus ! »*. Je saisis l'occasion : *« C'est vrai. Comme autre solution, je vous propose des rencontres le samedi matin, une ou deux par mois, soit sur la réflexion et la théorie, avec l'ergologie et l'analyse du travail, soit sur la pratique d'écriture de tracts sur ordinateurs »*.

Trois stagiaires, dont Mouss, sortent leurs agendas. Deux dates sont prises : pour la réflexion, samedi premier décembre, pour l'écriture, samedi cinq janvier 2019. Je respire. Il ne reste plus, après les salutations, qu'à débrancher et à charger les ordinateurs. Tout le groupe participe à la tâche, en toute fraternité.

4. En conclusion

Il s'agit du récit non exhaustif d'une démarche de formation à l'écriture de tracts, créée ex-nihilo. Trois sessions expérimentales de deux jours chacune ont pu être menées à bien en 2017 et 2018. Pour 2019, chaque session est prévue sur trois jours au lieu de deux ; trois sont programmées. Trois autres nouveaux stages seront organisés, chacun durera également trois jours : *« Revendiquer par l'analyse du travail »*.

À partir d'un constat transformé en demande, nous avons tenté d'insérer dans une formation à l'écriture de tracts une sensibilisation aux concepts ergonomique et ergologique d'activité. Si ce n'est quelques expériences singulières, il n'existe pas de ponts institutionnels organisant la rencontre régulière entre les connaissances universitaires sur le Travail et les savoirs d'expérience

construits par des syndicalistes. Ces deux mondes, l'université, les syndicats, ne communiquent pas naturellement entre eux.

Le contenu de la formation, réaménagé à trois reprises, est une réponse à deux attentes : celle des stagiaires désireux de réaliser des tracts efficaces, celle de l'animateur, analyste du travail. Celui-ci est désolé de constater que les bénéficiaires potentiels – les syndicalistes – voient l'analyse ergonomique et ergologique de l'activité comme une matière étrangère à la dynamique syndicale. À ce jour, rien ne garantit que l'observation et l'analyse du travail réel, au sens de l'ergonomie de l'activité ou de l'ergologie, deviendront des outils reconnus pour l'action syndicale.

Références bibliographiques

- CASTEJON C. (2011) « Plis et pistes », *Ergologia*, n° 5, p. 2.
- DEJOURS Christophe (1995), *Le facteur humain*, Paris, Que-sais-je, Presses Universitaires de France, p. 41.
- DESSORS D. (2006), « Les stages plein-temps, différents enjeux sociaux d'un dispositif pédagogique », *Travailler*, n° 15, p.199-205.
- DURRIVE L. (2003), « L'homme, le marché et la cité », *Travail et ergologie – entretiens sur l'activité humaine*, Schwartz Y. et al., Octarès, Toulouse, p. 243-271.
- GUÉRIN F., LAVILLE A., DANIELLOU F., DURAFFOURG J., KERGUELEN A., (2001) *Comprendre le travail pour le transformer*, Anact, Lyon.
- HALÉVY M. (2014), *Prospective... Mais qu'est-ce qui nous arrive ?* (conférence vidéo), U.H.E. - université hommes-entreprises, Bordeaux. <https://www.youtube.com/watch?v=ojesdVXrK3k>
- LHOSTE G. (1999) « Efficacité personnelle – 28 fiches pour renouveler ses façons d'écrire ». Édition technique Guy Lhoste conseil.
- LINHART R. (1981), *L'établi*, Éditions Minuit.

ODDONE I., RE A., BRIANTE G. (1977), *Esperienza operaia, coscienza di classe e psicologia del lavoro*, Einaudi, Serie Politica 55, Torino, p. 46.

OLIVIER Michel (2013) « Le samouraï et la blanquette de veau – manuel de l'animateur syndical. Productivité et taille optimale d'un groupe », TEIGER C. & LACOMBLEZ M. (coordonné par), *(Se) former pour transformer le travail – Dynamiques de construction d'une analyse critique du travail*, Presses de l'Université de Laval / Institut syndical européen (European Trade Union Institute ETUI), p. 184.

SCHWARTZ Y. (2016), « L'activité peut-elle être un objet d'analyse – histoire d'une rencontre avec le concept d'activité », dans Dujarier M.-A. et al., *L'activité en théories – regards croisés sur le travail*, Octares, Toulouse, p. 159-185.

TEIGER C., LAVILLE L., (1989), « Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail - analyse de sessions de formation de délégués C.H.S.C.T. à l'analyse ergonomique du travail », *Collection du Laboratoire d'Ergonomie et de Neurophysiologie du Travail* – 41 Rue Gay-Lussac – 75005 Paris, *Rapport n° 100 – Volumes 1 et 2*.

ZOLA E. (1993), *Carnets d'enquêtes – une ethnographie inédite de la France*, Terre Humaine/Plon.