

Point de vue

Les résistances du travail vivant*

Nicolas LATTEUR

Nicolas Latteur travaille au Centre d'éducation populaire André Genot (Cepag), un mouvement d'éducation permanente qui collabore notamment avec la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) wallonne. Il a notamment publié *Critique populaire de l'exploitation* en 2023. Son point de vue s'appuie sur des entretiens menés avec des travailleuses et des travailleurs lors de ses enquêtes de terrain et vise à montrer les enjeux des luttes sociales autour du sens du travail, notamment pour le syndicalisme.

Nicolas Latteur works at the CEPAG, the André Genot popular education centre, a lifelong learning movement working in particular with the Walloon General Labour Federation of Belgium (FGTB). He published *Critique Populaire de l'Exploitation* (Popular Critique of Exploitation) in 2023. His point of view is based on interviews with workers carried out during field surveys and seeks to show the stakes of social struggles around the meaning of work, particularly for the trade union movement.

Nicolas Latteur est sociologue. Il travaille au Centre d'éducation populaire André Genot (Cepag).

* L'auteur remercie Léonie Hemdat et Thomas Coutrot pour leurs relectures et leurs suggestions.

« Moi, quand je vois un mort, je lui parle ou je chante. (...) C'est la manière que j'ai trouvée pour que cela soit vivant et pour ne pas avoir le moral à zéro. » Les mots de Caroline, technicienne de surface dans un centre funéraire, traduisent l'expérience vécue au travail et la manière dont elle invente ses propres façons de résister, de donner du sens à son activité. Ce récit, comme tant d'autres, prend tout son sens dans la perspective de l'éducation populaire, dans laquelle s'inscrit pleinement mon propos. Il s'agit de donner corps à la légitimité des salarié·es à dire ce qui se joue au travail, et à la dimension politique de cette connaissance pratique. Plutôt que d'en rester à un discours sur le travail monopolisé par les institutions qui le régissent et le contrôlent, je m'attache à le comprendre à partir de celles et ceux qui l'accomplissent. C'est dans cette perspective que seront analysées les résistances du travail vivant¹, cette expérience pratique et éthique spécifique qui ouvre des possibles de réappropriation et de redéfinition du sens du travail. À partir d'entretiens réalisés dans les années 2010 et 2020, l'analyse montre d'abord comment le sens du travail constitue un terrain de luttes invisibles, puis comment des formes d'action collective, notamment syndicales, participent à son explicitation. En arrière-plan se dessinent les dimensions émancipatrices que construisent les salarié·es, ainsi que les conditions d'un travail réellement démocratique.

Le sens du travail : un terrain de luttes invisibles

De nombreux salariés racontent comment ils inventent chaque jour des manières de donner un sens éthique, social et politique à leur travail. Certaines de ces tentatives échouent, entraînant le sentiment de mal travailler, l'indifférence ou la fatigue ; d'autres parviennent, malgré les contraintes et l'absence de moyens, à réorienter leur activité pour mieux servir les usagers, bénéficiaires ou clients. C'est sur ce sens du travail que nous nous penchons : un terrain de luttes invisibles. Lutte pour en définir le sens, lutte pour le politiser et lutte pour préserver ou restaurer sa dimension humaine et éthique.

Redéfinir les finalités et le sens du travail

La crise du sens du travail émerge lorsque le travail prescrit entre en conflit avec les convictions et la vision que l'on se fait du travail. Oscar, ingénieur agroalimentaire, en fait l'expérience lorsqu'on lui demande de remplacer des molécules d'origine chimique par des molécules d'origine naturelle – les molécules sont les mêmes, mais comme il s'agit de procédés naturels, ils ne doivent plus être indiqués sur les emballages : « Tu bosses 8 heures par jour. Tu as envie de bosser dans quelque chose qui fasse avancer la société. Alors que te dire que tu bosses dans de la recherche qui trompe le consommateur, c'est un peu dommage. » Face à ces pratiques contraires à ses convictions, il choi-

1. A. Cukier (dir.) (2017), *Travail vivant et théorie critique. Affects, pouvoir et critique du travail*, Paris, Puf.

sit de démissionner. Là où prescriptions, rentabilité et bureaucratie semblent priver les travailleurs de tout contrôle, d'autres réinventent leur activité et se réapproprient le sens de leur travail. Pour Lydie, ouvrière dans une société de nettoyage, le travail ne se réduit pas au nettoyage : « On ne fait pas que du nettoyage. On est aussi un peu les psys des gens. C'est le côté le plus valorisant du métier, parce qu'on est une oreille attentive. On donne des petits conseils. Et puis on voit que les gens nous écoutent, que parfois ils vont mieux. C'est plus valorisant que de nettoyer les affaires des autres. C'est un point énorme. » Ces récits révèlent une dimension essentielle du travail : il ne se limite pas à l'exécution des tâches, mais se construit dans l'expérience sensible des travailleurs. Ces pratiques quotidiennes, ces ajustements invisibles, deviennent autant de formes de résistance et de réinvention, permettant de tenir debout et de restituer au travail sa valeur.

Politiser (et soigner) le travail en contexte néolibéral

Ces formes de réinvention ouvrent la voie à la politisation du travail, face à un management néolibéral dépolitisant. Mettre en question les normes institutionnelles et inventer de nouvelles manières de faire devient alors un moyen de préserver la dimension humaine de l'activité. Marie-Céline, travailleuse sociale dans une institution psychiatrique, reflète cette démarche lorsqu'elle refuse de réduire la prise en charge des patients à des impératifs gestionnaires : « Ma lutte a consisté à refuser de me mettre dans une logique de productivité et de proposer à une personne un projet qui ne collerait pas pour elle. » Dans une équipe mobile de crise, elle prend le temps de « saisir tous les petits fils qui permettent la rencontre » et organise son travail pour protéger sa dimension humaine face aux pressions institutionnelles. Elle obtient ainsi que son équipe puisse prendre en charge les patients sans que des objectifs ou des limites de temps ne soient imposées à l'avance. Noa, psychologue, a quant à elle créé des groupes de parole pour soutenir le personnel soignant lors de la crise sanitaire. Mais elle en garde un « drôle de goût en bouche » : « Cela a été récupéré par la DRH qui a signifié qu'à son initiative et celle de la psychologue, ce groupe avait été créé. Alors que la finalité était autre et que je ne souhaitais pas que cela soit repris comme quelque chose de glorieux pour la direction. Je voulais même faire quelque chose qui était plutôt à l'opposé de ce que faisaient les DRH. » Ces récits montrent que les espaces d'expression des salariés, même réduits, peuvent à la fois être récupérés par les logiques managériales, et constituer de véritables terrains de politisation concrète du travail. À partir de leurs savoirs et de leur expérience, les professionnels réinventent leurs pratiques, soignent le travail et valorisent sa dimension relationnelle. Déployer son activité à contre-courant des prescriptions managériales devient ainsi une résistance du travail vivant.

Des femmes qui s'engagent dans leur travail

Clara, professeure dans l'enseignement pour adultes, déploie un engagement similaire à celui de Marie-Céline. Elle accompagne notamment des femmes issues de classes populaires, articulant savoirs disciplinaires, écoute attentive et empathie : « Je suis à la fois professeure, maman, assistante sociale, psychologue. Je dois être à l'écoute. Ce qui peut devenir épuisant si on n'arrive pas à prendre distance. » Face aux contraintes institutionnelles et aux difficultés personnelles de ces apprenantes, Clara tente de préserver la rencontre et les possibilités de chacune. Pour rapprocher ces femmes des études, elle mobilise autant de pratiques invisibles qu'il existe d'assignations sociales qui les en ont éloignées. D'autres salariées, comme Nathalie, sexologue en Centre de Planning familial en Belgique, conjuguent engagement professionnel et militance. Elle garantit l'accès à l'avortement malgré la fermeture des hôpitaux : « D'autant que les hôpitaux fermaient leurs portes à tout ce qui n'était pas du Covid. Et qu'ils renvoyaient les demandes d'IVG vers les centres de planning. On a eu une demande accrue venant de femmes qui craignaient de ne pas avoir accès à l'IVG, car il y a toujours un délai à respecter pour avorter. On s'est donc engagées pour que ce droit reste bien effectif et pour que les femmes y aient accès. » Ces expériences montrent que les travailleuses inventent des pratiques pour pallier les carences institutionnelles, et s'engagent pour défendre les droits parfois sacrifiés aux logiques de rentabilité. À travers leur activité, elles redéfinissent le sens du travail et témoignent d'un engagement au travail qui peut être à la fois professionnel, social et politique.

Des luttes tournées vers la guérison

Le salariat ne se laisse jamais pacifier complètement ; il est conflictuel. Cette conflictualité se manifeste dans le contenu même du travail, dans la question fondamentale de son sens et de sa réappropriation par les travailleurs. Les marges de manœuvre sont toutefois inégales : que peuvent décider des salariés de la logistique, contraints par des prescriptions dictées par des machines ? Que peuvent décider ceux confrontés à une production qu'ils jugent nuisible ? Pourtant, nombre de salariés transforment leur travail sans attendre d'autorisation. Ils portent *de facto* une critique de la hiérarchisation des savoirs et produisent des connaissances autonomes, souvent invisibles et peu reconnues. Ces pratiques permettent d'ouvrir le travail à des finalités jugées essentielles par les travailleurs eux-mêmes : permettre les adieux aux proches en fin de vie malgré les normes sanitaires, garantir que toutes les demandes en psychiatrie soient traitées, ou encore protéger l'accès à des droits fondamentaux. Ces transgressions quotidiennes, bien qu'illégitimes aux yeux des directions, soutiennent des pratiques humaines et éthiques ; elles témoignent d'une volonté de soigner le travail et ses effets. Mais s'engager ainsi comporte alors des risques : épuisement, *burn-out*, et dépense d'énergie considérable pour faire exister ces pratiques et défendre les droits des populations. En ce

sens, ces luttes incarnent une dimension de guérison : cette résistance du travail vivant cherche à réparer les atteintes subies dans des organisations toxiques, et à inventer des espaces collectifs de réflexion et d'échanges. Comme le souligne Isabelle Stengers², il existe « une liaison essentielle entre lutte et guérison » : les savoirs populaires constitués par la confrontation entre le *care* et les logiques managériales permettent de « cultiver ce qui est systématiquement détruit dans les milieux où nous vivons ».

De l'implicite à l'explicite : quand les syndicats politisent le travail

Les savoirs légitimes des salariés pour définir et organiser le travail font l'objet de processus de qualification et de disqualification. Nombre d'entre eux expérimentent des formes d'autonomie et construisent des espaces où redéfinir les finalités du travail, tout en contestant les pouvoirs qui cherchent à les en priver. Ces pratiques, souvent informelles, pavent la voie à des démarches syndicales capables de s'appuyer sur l'expérience concrète des travailleurs pour affirmer la légitimité du mouvement, redéfinir ses périmètres et inventer de nouvelles pratiques collectives.

Partir de la connaissance que les salarié·es ont de leur travail

Ces récits, et bien d'autres, mettent au jour une lutte souvent invisible des travailleurs pour reprendre la main sur le sens de leur travail. Ces personnes font de l'autonomie et du souci du travail bien fait les principes d'une reconquête du travail, sur lesquels peut se construire une action syndicale. Confrontés à l'éclatement des collectifs et aux rigidités bureaucratiques, des militants posent les bases d'une recomposition syndicale qui prend en compte tous les maillons de la chaîne productive. Bien que ces combats se heurtent à de nombreux obstacles – le sentiment d'illégitimité des salariés, la dégradation des conditions de travail et un management qui les dépossède des questions qui les concernent –, nombre d'expérimentations émergent et se déploient. Parce que reconquérir le travail, c'est reconquérir une partie des rapports sociaux. Parce que toute transformation du travail repose sur l'intelligence collective et la connaissance des travailleurs de leur activité. Caroline, aide-ménagère et déléguée syndicale à la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB), incarne cette démarche militante et syndicale. Alors que son employeur tentait d'empêcher une enquête conduite avec l'Atelier-santé de Charleroi sur les conditions de travail, elle et d'autres déléguées l'ont menée malgré tout, mobilisant collègues et permanents de six entreprises. En partant de l'expérience concrète des salariées, cette enquête vise à transformer les conditions de travail, notamment face à l'exposition aux produits nocifs.

2. I. Stengers. (2019), *Résister au désastre*, Wildproject, Petite bibliothèque d'écologie populaire.

Étendre le périmètre de l'action syndicale

Cette reconquête du travail suppose également un élargissement du périmètre de l'action syndicale. Plusieurs militants affirment dès à présent leur légitimité à investir le travail de manière collective et politique, bien au-delà de l'enceinte des entreprises. C'est ce que fait Gwenaëlle, auxiliaire de vie et déléguée syndicale dans une grande structure associative, qui se bat pour l'ensemble du secteur de l'aide à domicile. Elle crée un collectif qui dépasse les différences entre statuts et employeurs, relie des travailleuses isolées et rend visibles celles qui ne le sont pas. Ce collectif œuvre aussi à une convergence entre auxiliaires et bénéficiaires, afin de rassembler plus largement et d'interpeller le politique. Dans un autre registre, Florent, délégué CGT chez Renault, développe depuis plus de dix ans et avec les autres délégués un « syndicat de site » qui organise non seulement les salariés Renault mais aussi les intérimaires et sous-traitants. Les mobilisations portent autant sur la sous-traitance que sur la crise sanitaire ou la transition écologique, en refusant que les travailleurs paient seuls son coût. « On mène une campagne contre les suppressions d'emplois en lien avec les autres sites de Renault qui sont eux aussi concernés. On a débrayé et on essaie d'expliquer aux salariés à l'extérieur que ce n'est pas à nous de payer la pseudo-transition écologique. Le travail pour réduire la pollution des moteurs thermiques ou électriques, on trouve justement qu'il devrait y en avoir beaucoup, tout comme des emplois en lien avec une autre mobilité. » Ces expériences montrent que l'action syndicale se déploie au-delà des frontières des entreprises : elle relie des collectifs éclatés, traverse des secteurs entiers et se nourrit d'autres luttes sociales.

Un syndicalisme qui intègre les autres rapports sociaux de domination

L'action syndicale s'élargit aussi lorsqu'elle prend en compte d'autres rapports sociaux que ceux liés directement au travail, dès lors que le collectif les juge légitimes ; c'est le cas des inégalités entre les femmes et les hommes. Alice, militante CGT et élue au comité social et économique (CSE) dans le collège « Ingénieurs et cadres » d'un site microélectronique, décrit les mobilisations syndicales au sein d'une équipe de plus de 150 syndiqués. La sécurité et l'exposition aux risques chimiques y sont centrales. Mais le syndicalisme se déploie ici au-delà des risques classiques : il intègre une démarche d'éducation populaire et féministe de sensibilisation aux violences sexistes et sexuelles. Alice et ses collègues ont conduit une enquête participative auprès des salarié-es, qui révèle la persistance des discriminations et harcèlements. Cette action change le rapport de force et modifie les normes de l'acceptable et de l'inacceptable. « Grâce à cela, les salariées ont davantage pris conscience qu'elles pouvaient venir nous voir. La direction savait aussi qu'on ne la raterait pas là-dessus. Ça l'a contrainte à faire ce qu'il fallait notamment dans la prise en charge des situations. (...) La vigilance et le contrôle que l'on exerce les ont obligés à prendre des sanctions, y compris sur des supérieurs hiérar-

chiques. » Le syndicalisme que défend Alice intègre les différents rapports sociaux de domination. Elle considère la légitimité de la délégation syndicale à définir elle-même son périmètre d'intervention ; tant que l'enquête repose sur la connaissance qu'ont les salariés de leur propre travail et déploie une dynamique participative. En ce sens, le syndicalisme contribue aussi à reconstruire, même partiellement, des collectifs de travail fragilisés. Dans un contexte où les décisions dépassent largement les murs de l'entreprise, la perspective d'un travail réellement démocratique ne peut alors émerger qu'en intégrant ces rapports sociaux de domination qui structurent le quotidien des salariés.

Conclusion

La force de ces expérimentations rend compte de la manière dont des travailleurs, et surtout des travailleuses, mobilisent une capacité à définir les territoires d'une action autonome et émancipatrice. Face aux tentatives managériales de restreindre leurs marges de manœuvre, ils et elles s'affirment légitimes à intervenir sur les conditions de travail, les inégalités rencontrées par les salariés dans leur vie au travail et le sens de leur production. Des collectifs divers, travailleuses du *care*, de l'industrie ou des services, s'organisent ainsi pour redéfinir les finalités et le sens du travail, et contester la primauté du profit sur l'utilité sociale. C'est en ce sens que le syndicalisme se réinvente : à partir de la capacité des collectifs à mobiliser autour d'un projet de transformation des conditions de travail. Les pratiques créatrices et fédératrices, confrontées à l'hostilité patronale, à l'éclatement des statuts et à l'invisibilité de certaines professions féminisées, témoignent de la capacité des salariés à politiser le travail. Politiser ne se réduit pas à se lier à un parti, ni entrer dans le jeu électoral : il s'agit d'élargir le combat aux déterminants sociaux des situations des travailleurs. À l'heure où des forces de droite et d'extrême droite tentent de détruire les conquêtes sociales et de condamner les salariés à la violence de l'exploitation, se déploient les résistances du travail vivant. Ces résistances sont les témoins d'aspirations à émanciper le travail, à en redéfinir le sens. C'est en œuvrant à les élargir et à affirmer leur légitimité que des alternatives au travail aliéné pourront émerger.