

iRES

Institut de Recherches
Économiques et Sociales

Numéro spécial

N° 116-117
2025/2-3

Sens du travail
et syndicalisme

LA REVUE DE L'IRES

LA REVUE DE L'IREs

PUBLICATION QUADRIMESTRIELLE

Directrice de la publication : Anne-Florence QUINTIN, *Présidente de l'IREs*

Rédacteur en chef de la publication : Arnaud TRENTA

Secrétariat de rédaction : Julie BAUDRILLARD

Maquette : EBZONE Communication (www.ebzone.fr)

Réalisation : Laure FAUCON

COMITÉ DE LECTURE

Équipe de recherche

Sarah BARRIÈRES - Odile CHAGNY - Pierre CONCIALDI - Thomas COUTROT
Noélie DELAHAIE - Jennifer DERAM - Richard DUHAUTOIS - François-Xavier DEVETTER
Jeanne FAGNANI - Anne FRETTEL - Jacques FREYSSINET - Anna FRISONE - Solveig GRIMAUULT
Kevin GUILLAS-CAVAN - Odile JOIN-LAMBERT - Annie JOLIVET - Stéphane JUGNOT
Marcus KAHMANN - Axel MAGNAN - Antoine MATH - Christèle MEILLAND - Virginia MELLADO
Cristina NIZZOLI - Jean-Marie PERNOT - Udo REHFELDT - Catherine SAUVIAT - Claude SERFATI
Michèle TALLARD - Arnaud TRENTA - Catherine VINCENT

Conseillers techniques

Hugo BERNARD (CFE-CGC) - Paul FOUQUART (CFTC) - Philippe GUIMARD (CGT-FO)
Benoît KERMOAL (UNSA Éducation) - Théophile LAVALT (CFDT) - Fabrice PRUVOST (CGT)

Directeur général de l'IREs : Frédéric LERAIS

Directeur adjoint, administration et finances : Bruno ROUQUET

Administration : Caroline AUJOLET, Catherine BROCHARD, Nadège MOUSSET

Documentation : Guillaume HEINTZ

Les numéros de *La Revue de l'IREs* sont en texte intégral depuis 1998 sur le site de l'IREs www.ires.fr
Les numéros depuis 2016 sont en accès libre sur le portail www.cairn.info

© IRES, Noisy-le-Grand, 2026 ■ Tactic Impressions - Gonesse
Dépôt légal : avril 2026 ■ N° ISSN 1145-1378 ■ Prix au numéro : 25 €

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant, aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (alinéa 1^{er} de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du code pénal.

Numéro spécial

Sens du travail et syndicalisme

Coordonné par Thomas COUTROT et Léonie HEMDAT

Introduction : Le sens du travail, nouvelle ressource pour l'action syndicale ?	3
<i>Thomas COUTROT et Léonie HEMDAT</i>	
Avoir le « sens du travail » et trouver du « sens au travail » : s'immobiliser et s'évader à l'usine de Sept-Fons (1958-2015)	15
<i>Loman-Pierre CHARRIER</i>	
Réformer le travail par l'enquête ? L'expertise du travail auprès des comités sociaux et économiques	45
<i>Vincent-Arnaud CHAPPE</i>	
Entretien : Politiser les débats sur le travail	73
<i>Bruno MANTEL et Mathieu UHEL</i>	
Quelles conditions d'appropriation syndicale d'une recherche-action sur le travail ?	87
<i>Anne LE ROY et Emmanuelle PUISSANT</i>	
Constituer des espaces de dialogue sur le métier pour nourrir le sens du travail dans l'Éducation nationale	115
<i>Yannick LEFEBVRE et Catherine REMERMIER</i>	
Le sens du travail : un ressort psychosocial pour développer la puissance de l'action syndicale dans les services publics	141
<i>Simon VIVIERS</i>	
Point de vue : Les résistances du travail vivant	169
<i>Nicolas LATTEUR</i>	
Le sens du travail au fil des congrès de la CGT	177
<i>Thomas COUTROT</i>	

Le sens du travail, nouvelle ressource pour l'action syndicale ?

Thomas COUTROT et Léonie HEMDAT

Issu du colloque « Le "sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité », qui s'est tenu les 3 et 4 octobre 2024 au Cnam, à Paris, ce numéro spécial de *La Revue de l'IRES* se donne pour objectif d'en explorer les usages empiriques par les acteurs syndicaux. Dans un contexte marqué par l'intensification du travail, la mise sous tension des organisations et la fragilisation des collectifs, la « perte de sens » constitue aujourd'hui une formulation fréquemment mobilisée par les salarié·es pour exprimer les contradictions qu'ils et elles rencontrent dans l'exercice de leur activité. En s'attachant à faciliter la révélation du travail « réel », certaines organisations syndicales peuvent relayer cette question du sens, voire en faire un levier de mobilisation collective.

Born of the colloquium *Le "sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité - "The 'meaning of work' : its psychological, social and political challenges"* - held on 3 and 4 October 2024 at the CNAM (the National Conservatory of Arts and Crafts) in Paris, this special issue of *La Revue de l'IRES* sets out with the aim of exploring the empirical uses of the concept by trade union actors. Against a backdrop of work intensification, organisations under pressure and a weakening of collective bonds, the wording "loss of meaning" has come to be frequently deployed by workers to express the contradictions with which they are faced in carrying out their work. By striving to help bring "real" or "actual" work to light, some union bodies may echo this issue of meaning or even use it to drive collective mobilisation.

*Thomas Coutrot est
chercheur associé à l'Ires ;
Léonie Hemdat
est doctorante au Cnam
et à l'EHESS.*

Ces dernières années, les mobilisations contre les réformes du travail et des retraites ont débordé la seule question du droit du travail, de l'âge de départ ou de la durée de cotisation. Elles ont charrié une interrogation sur la valeur du travail, ses conditions d'exercice et ce à quoi il sert. La forte présence des jeunes dans ces mouvements, la participation massive aux manifestations sur tout le territoire et le contenu de certains slogans ont donné à voir une aspiration collective : celle de pouvoir exercer des activités porteuses de sens. Elle concerne les conditions concrètes d'exercice de l'activité, les formes d'organisation et les collectifs de travail qui rendent possible (ou empêchent) l'engagement.

Le dernier mouvement contre la réforme des retraites, porté par des organisations syndicales unanimes, s'est pourtant achevé en juin 2023 sans parvenir à empêcher l'adoption du texte *via* le recours du gouvernement à l'article 49-3 de la Constitution. Ce passage en force a marqué la société française : l'« abrogation » ou la « suspension » de la réforme demeurent depuis lors au cœur du débat politique et parlementaire. Il y a un nœud de contradictions entre l'injonction à travailler plus longtemps, comme le prévoit cette réforme, et l'expérience d'un travail perçu comme de plus en plus insoutenable (Beatriz, 2023) et marqué par une perte de sens (Coutrot, Perez, 2022). Ce conflit porte, au-delà de la durée du travail, sur la manière dont il est organisé, et sur les finalités qui lui sont assignées.

Plutôt que de proposer une généalogie ou une théorie de la notion de sens du travail – qui fait l'objet d'usages variés en psychologie, sociologie ou ergonomie –, ce numéro se donne pour objectif d'en explorer les usages empiriques par les acteurs syndicaux (voir l'encadré). Dans un contexte marqué par l'intensification du travail, la mise sous tension des organisations et la fragilisation des collectifs, la « perte de sens » constitue aujourd'hui une formulation fréquemment mobilisée par les salarié-es pour exprimer les contradictions qu'ils et elles rencontrent dans l'exercice de leur activité. Certaines organisations syndicales ne se contentent pas d'en relayer l'expression : elles rattachent la question du sens du travail à la reconnaissance des activités et aux marges d'autonomie, pour nourrir parfois une critique plus large de l'organisation du travail. Elles peuvent ainsi en faire un point d'appui pour déplacer la conflictualité vers le travail réel¹.

1. La notion de travail réel décrit en ergonomie l'activité réalisée par les travailleurs en situation, qui est nécessairement en décalage avec le travail prescrit par l'organisation (consignes, instructions, procédures, objectifs...) du fait de la variabilité et de l'imprévisibilité des situations de travail.

Encadré - À l'origine de ce numéro spécial

Ce numéro spécial de *La Revue de l'IRES* est le fruit d'un travail collectif au long cours, émanant d'une équipe pluridisciplinaire¹ - sociologie, ergonomie, psychologie, économie... - qui a organisé un colloque sur le sens du travail les 3 et 4 octobre 2024, au Cnam, à Paris. Le titre de l'appel à contributions indiquait d'emblée les grandes options retenues pour cette mise en partage et en dialogue : « Le "sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité ». Lors de ces deux jours, une centaine de communications ont été présentées, dont plusieurs émanant d'acteurs syndicaux ou relatant des expériences syndicales autour des enjeux du sens du travail.

L'équipe organisatrice a choisi de valoriser les apports du colloque en deux publications distinctes : un ouvrage général (Coutrot *et al.*, 2026), et ce numéro de *La Revue de l'IRES* qui réunit la plupart des communications centrées sur le monde syndical. Nous avons assumé la coordination de ce numéro avec l'équipe de la revue, mais rien de cela n'aurait été possible sans le travail d'organisation et d'animation préalablement porté par le collectif évoqué ci-dessus. La surreprésentation des enseignant-es dans ce numéro (trois contributions) tient à l'origine du corpus, issu du colloque ; elle ne doit pas être interprétée comme le signe que le sens du travail constitue une ressource syndicale propre à ce secteur.

1. Thomas Coutrot, Marie-Anne Dujarier, Alexis Cukier, Dominique Lhuilier, Corinne Gaudart, Léonie Hemdat, Margaux Trarieux, Émilie Veyrat.

Reste à comprendre ce que permet la notion de « sens du travail » lorsqu'elle est mobilisée dans des pratiques collectives. Constitue-t-elle un instrument pertinent de critique et de transformation du travail ? Sa diffusion managériale, visant à susciter l'engagement des salarié-es au service des finalités de l'entreprise, a conduit certain-es chercheur-es à en relativiser la portée critique (Linhart, 2015). Dans cette perspective, le sens du travail est souvent perçu comme une nouvelle preuve de la capacité du capitalisme contemporain à intégrer la critique, en reformulant et en individualisant les aspirations des salarié-es à l'autonomie et à l'accomplissement (Boltanski, Chiapello, 1998). Encore faut-il situer cette hypothèse dans les rapports de pouvoir au sein desquels agissent les organisations syndicales. Plutôt que de conclure à l'innocuité théorique et politique du recours à la notion de « sens du travail », ce numéro choisit de prendre celle-ci au sérieux en examinant empiriquement dans quelles conditions elle peut devenir une ressource d'action collective.

La sociologie politique du syndicalisme, à travers « l'approche des ressources de pouvoir » (Schmalz *et al.*, 2018), distingue plusieurs formes de pouvoir dont peuvent

se prévaloir les organisations de salarié-es. À l'origine centrée sur deux dimensions – le pouvoir structurel, qui provient de la position des salarié-es dans le système productif et de leur capacité à perturber l'activité économique, et le pouvoir associatif, fondé sur leur capacité d'organisation collective –, cette perspective a progressivement intégré d'autres dimensions. Elle prend désormais en compte le pouvoir institutionnel, ancré dans les dispositifs juridiques et les arènes de négociation, ainsi qu'un pouvoir sociétal, qui renvoie à la capacité des syndicats à passer des alliances et à imposer des « ressources narratives » (*ibid.*:11) ou des cadres d'interprétation légitimes dans l'espace public.

Le fait pour les organisations syndicales de se saisir de la question du « sens du travail » peut être compris comme une innovation dans leurs registres d'action. Ce déplacement peut renforcer le pouvoir associatif en mobilisant les collectifs autour de l'expérience du travail réel, et le pouvoir sociétal en élaborant un récit du « travail bien fait » susceptible d'entrer en résonance avec d'autres acteurs concernés par la qualité, l'utilité sociale ou encore les effets écologiques de l'activité. La question du sens ouvre ainsi la possibilité d'une redéfinition de l'organisation mais aussi des finalités productives par l'action syndicale, en mettant en discussion ce qui mérite d'être produit – et dans quelles conditions.

Un des articles de ce numéro peut être lu comme un cas témoin des pratiques syndicales dominantes, qui se préoccupent peu de la question du sens du travail. Il repose sur une distinction entre les luttes portant sur le sens de l'emploi et l'intervention sur le travail comme activité concrète. Dans sa relecture historique des rapports sociaux à la fonderie de Sept-Fons, dans l'Allier, de 1954 à nos jours, Loman-Pierre Charrier distingue le « sens de l'emploi » du « sens du travail ». Il montre comment la direction et la Confédération des syndicats libres (CSL), syndicat majoritaire, promeuvent un sens de l'emploi fondé sur la fidélité à l'entreprise et présenté comme ciment de la communauté productive, tandis que la CGT élabore une conception concurrente, ancrée dans l'appartenance à une classe économiquement exploitée.

À partir d'archives, d'observations participantes et d'entretiens, l'auteur montre la manière dont les ouvriers élaborent un sens du travail distinct de ces cadrages syndicaux et patronaux, fondé sur la maîtrise de leur métier, la valeur du geste et du savoir-faire. Par le déploiement de savoir-faire de métier, mais aussi par des pratiques proches de la « perruque ouvrière » (Kosmann, 1999), c'est-à-dire l'usage du temps de travail et du matériel de l'usine à des fins autonomes, ils préservent des marges d'autonomie qui dépassent à la fois l'identification à l'entreprise et une identité de classe strictement économique. Le sens de l'emploi structure les confrontations syndicales ; le sens du travail, lui, continue de se fabriquer ailleurs, dans l'épaisseur des pratiques ordinaires.

Les contributions suivantes montrent comment des acteurs syndicaux font évoluer le regard sur le travail, dans divers contextes institutionnels : elles révèlent comment la question du sens devient un objet d'enquête, de médiation et d'action syndicale portant sur le travail réel. Le numéro s'intéresse ainsi à la manière dont le sens du travail se

constitue comme objet d'enquête et de production de savoirs, avant de circuler et de se transformer dans l'expérience des salarié-es et dans l'action collective. Le sens apparaît alors comme le produit de confrontations, de discussions et de controverses autour du travail réel et du travail bien fait. Dans l'architecture de ce numéro spécial, les organisations syndicales occupent une place centrale : elles interviennent comme actrices de l'enquête et de la production de connaissances situées, comme relais des expériences vécues des travailleuses et des travailleurs, mais aussi comme actrices de mobilisation et de politisation. Les contributions sont organisées selon ce fil conducteur, des opérations de production de savoirs (I) aux formes de médiation de l'expérience (II), puis à l'action collective (III).

La notion de « sens du travail » n'a pas occupé une place centrale dans le répertoire syndical, historiquement structuré autour de la défense du rapport salarial dans le cadre juridique institué de l'emploi salarié (Didry, 2016). Le syndicalisme s'est ainsi développé en privilégiant des négociations et des luttes portant sur l'emploi et ses conditions (salaires, statuts, qualifications, durée du travail) plutôt que sur l'intervention directe sur l'activité concrète. Mais plutôt que d'opposer lutte pour l'emploi et intervention sur le travail réel, les contributions réunies invitent à penser leur continuité. Les analyses des recompositions contemporaines de la conflictualité au travail ont montré l'intérêt de réintroduire un continuum entre résistances diffuses et action collective organisée (Offerlé, 2008 ; Bouffartigue, Giraud, 2019). Le déplacement que ce numéro propose est de même nature. Il consiste à montrer que la conflictualité peut se déployer non seulement autour du travail saisi à travers le rapport d'emploi – salaire, temps, statut – mais aussi à partir du travail réel, de ses critères de qualité, de ses marges d'autonomie et de ses empêchements. Les pratiques analysées ici, dans des contextes nationaux variés (France, Belgique, Québec), contribuent donc à déplacer le centre de gravité de l'action syndicale : prendre au sérieux la question du sens conduit à intervenir plus directement sur l'organisation du travail. Situées aux marges des traditions dominantes, mais travaillant à les transformer, ces initiatives offrent un observatoire privilégié des recompositions contemporaines du syndicalisme.

I. Enquêter sur le travail : la production de savoirs comme ressource syndicale

Produire et documenter des connaissances sur le travail réel peut renforcer la capacité critique d'une organisation syndicale sans en modifier immédiatement les modes d'action concrets. Les deux contributions réunies dans ce premier axe explorent ainsi ce que signifie enquêter sur le travail depuis une position syndicale ; elles montrent comment certaines organisations collectent, mettent en forme et diffusent des connaissances issues de l'expérience des salarié-es, en s'appuyant sur des cadres et outils empruntés aux

sciences sociales, sans pour autant transformer en profondeur leur rapport aux salariés.

Ce premier axe s'ouvre sur un cas où la production de savoirs constitue le cœur de l'intervention : l'expertise santé et conditions de travail à la demande des comités sociaux et économiques (CSE), analysée par Vincent-Arnaud Chappe. À partir d'entretiens avec des expert-es et de l'analyse de rapports d'expertise, l'auteur montre comment un dispositif juridiquement encadré permet de qualifier des atteintes à la santé et de formuler des préconisations organisationnelles. L'expertise est conduite par des spécialistes formé-es aux savoirs issus des sciences sociales du travail – en particulier l'ergonomie et la psychologie du travail, mobilisés pour objectiver les écarts entre travail prescrit et travail réel. Chappe distingue deux registres d'efficacité. D'une part, l'expertise peut équiper un rapport de force vis-à-vis de l'employeur, en étant mobilisée par les syndicalistes dans des négociations professionnelles et des contentieux. D'autre part, l'expertise opère sur un registre de révélation : en décrivant finement l'activité, elle dévoile des dimensions du travail que les directions ignoraient. Ces deux registres – force et révélation – rappellent ensemble que la production de savoirs ne transforme pas le travail par elle-même, mais peut en infléchir les termes de la discussion. L'expertise apparaît ainsi comme un droit institutionnalisé à l'enquête, dont la portée dépend des conditions de pouvoir et des relations professionnelles dans lesquelles elle se déploie

La deuxième contribution part d'une situation dans laquelle l'enquête ne procède pas d'un cadre juridique formalisé mais d'une initiative militante. L'entretien avec Bruno Mantel et Mathieu Uhel retrace la genèse de l'Observatoire des conditions de travail de l'Université de Caen, créé en 2018 à l'initiative du syndicat Sud-Éducation. Face aux blocages rencontrés dans les instances et à l'insuffisance des indicateurs institutionnels, le syndicat met en place ses propres enquêtes : questionnaires inspirés de la grille Gollac-Bodier (2011) sur les risques psychosociaux au travail, entretiens approfondis, diffusion régulière des résultats auprès des agent-es. Ce collectif entend à la fois documenter les facteurs organisationnels de la souffrance au travail et rompre l'isolement des agent-es, en objectivant le caractère partagé de leurs difficultés. Par l'enquête, l'observatoire élargit le public du syndicat et modifie ses modes d'interpellation. Mais là encore, la production d'indicateurs ne transforme pas mécaniquement les registres d'action du syndicat ni les rapports de force institutionnels : par exemple, leur usage dans les instances représentatives reste limité, pris entre des difficultés d'appropriation par les élu-es et la contestation de leur légitimité par la direction.

Dans ces deux contributions, la production de connaissances s'appuie ainsi sur des savoirs issus des sciences sociales, mobilisés soit par des expert-es disposant d'une formation préalable (Chappe), soit par des syndicalistes universitaires aux trajectoires disciplinaires hétérogènes (Observatoire Caen). Ces analyses montrent que la production de savoirs sur le travail n'agit pas par elle-même : ses effets dépendent de la manière

dont ces savoirs sont repris par les acteurs et actrices, débattus dans les instances et engagés (ou non) dans des rapports de force. Mises en regard, elles montrent que l'enquête sur le travail peut constituer un outil syndical qui change les manières de nommer les problèmes, de relier des expériences dispersées et de formuler la critique, mais ne transforme pas nécessairement en profondeur les registres d'action. Dans ces deux cas, la production de savoirs équilibre l'action syndicale mais n'en bouleverse pas les pratiques.

II. Le sens du travail à l'épreuve de l'expérience : le syndicat comme relai (ou non) du vécu professionnel

Ce deuxième axe s'attache au sens du travail tel qu'il se construit dans l'expérience vécue des professionnel·les, au plus près de l'activité, de ses contradictions quotidiennes et des critères du travail bien fait. Les deux contributions réunies ici montrent que le sens du travail ne se réduit ni aux prescriptions institutionnelles ni à toute forme de rationalisation de l'activité : il se forme dans les relations aux usager·es, dans l'engagement personnel et subjectif dans l'activité et dans les savoir-faire mobilisés au quotidien.

À partir de deux terrains situés dans les services publics (les enseignants du secondaire et les professionnel·les de l'action sociale), ces contributions analysent la manière dont ce sens est mis à l'épreuve par des transformations techniques ou organisationnelles, par l'intensification du travail ou par des prescriptions éloignées des réalités professionnelles. Les modèles traditionnels de l'activité syndicale, qu'ils soient axés en priorité sur le conflit ou sur la négociation, peinent souvent à saisir ce qui se joue dans l'activité concrète. Dans les deux cas étudiés, les syndicats s'emploient au contraire à ouvrir des espaces où le travail peut être discuté, qualifié et défendu à partir des normes professionnelles en opposition aux normes gestionnaires ; ils ne parviennent cependant pas à transformer profondément leurs registres d'action.

Anne Le Roy et Emmanuelle Puissant mènent, avec une union départementale de la CGT, une recherche-action portant sur le dossier unique informatisé (DUI), un outil destiné à améliorer la coordination dans le champ du handicap. Leurs entretiens avec des salarié·es permettent d'identifier, avec l'appui du syndicat, les éléments qui entravent la réalisation d'un travail « bien fait ». En co-construisant des outils pour s'approprier les résultats de la recherche-action, les professionnel·les ont pu redonner un sens collectif du travail, jusqu'alors fragilisé par un outil technique transformant l'activité professionnelle et la relation aux accompagné·es. On voit ici un syndicat qui, loin d'être indifférent au sens du travail vécu, s'en saisit comme d'une ressource pour le qualifier et l'outiller face aux transformations numériques de l'activité. À travers la recherche-action, le syndicat joue ainsi un rôle de médiation, soutenant la reconstruction d'un sens fragilisé par le changement technico-organisationnel. Cependant, les chercheuses notent que si les participant·es direct·es s'approprient largement les éléments de compréhension qu'ap-

porte la recherche-action quant à l'origine des difficultés vécues, cette appropriation demeure limitée au-delà de ce cercle. Une question reste alors posée : comment faire de la conception même des outils numériques un objet légitime d'action syndicale ?

Dans l'Éducation nationale, Yannick Lefebvre et Catherine Remermier analysent un sens du travail des enseignant-es et des psychologues qui se forme au carrefour de la transmission d'un savoir collectif, de l'engagement subjectif et des prescriptions institutionnelles souvent déconnectées du terrain. À la suite d'une recherche-action menée conjointement avec l'équipe de clinique de l'activité du Cnam, les collectifs métiers impulsés par le Snes-FSU offrent des espaces protégés où la parole peut circuler et où l'expertise professionnelle se construit collectivement. Le syndicat tente d'organiser les conditions permettant aux professionnel·les de débattre, confronter et stabiliser leurs propres critères de qualité du travail, face à un prescrit qui tend à les invisibiliser. Le syndicat ne définit donc pas le sens du travail : il cherche à soutenir et défendre son expression en re-légitimant le travail des professionnel·les ; il veut jouer un rôle médiateur et protecteur, en ouvrant des espaces pour dire le réel du travail. Comment un syndicat peut-il créer des conditions permettant aux professionnel·les de discuter, confronter et stabiliser leur propre sens du travail, sans l'imposer ni le normer ? L'activité des groupes métiers du Snes semble féconde au niveau local, et a même permis d'outiller le syndicat au plan national pour obtenir l'allègement des exigences irréalistes de l'administration concernant le nombre de textes à faire préparer aux élèves pour le Bac de français. Comment expliquer alors le relativement faible déploiement des groupes métiers, qui ne semblent pas faire l'objet d'une priorité nationale du syndicat ?

III. Du sens du travail à l'action collective : dynamiques politiques de l'engagement syndical

Trois contributions s'attardent enfin sur la manière dont la question du sens du travail transforme le syndicalisme au quotidien. On sait que le plus souvent les syndicats considèrent, en accord avec les employeurs, l'organisation du travail comme étant une prérogative managériale (Trentin, 2012), en même temps qu'ils ne s'intéressent guère à la manière dont les salarié·es tentent de préserver ou redonner du sens à leur travail (Coutrot, Perez, 2022). Les trois auteurs tentent de qualifier les mécanismes par lesquels, en s'appuyant sur l'aspiration des salarié·es à bien faire leur travail malgré les déficiences de l'organisation du travail officielle et le manque de moyens, certaines équipes syndicales tentent de rompre avec ces deux attitudes pour faire du travail, de son organisation et de son sens un enjeu social et politique, permettant de recréer de l'action collective et du pouvoir d'agir.

À l'Université Laval, à Montréal, le syndicat des professeur-es décide de mener une campagne de mobilisation fondée explicitement sur l'hypothèse selon laquelle « l'aspi-

ration à un travail qui a du sens peut constituer un ressort psychosocial puissant pour redynamiser et repolitiser l'action collective et syndicale et lui permettre de faire reculer la domination sous-jacente à la subordination qui caractérise la relation d'emploi ». L'auteur, Simon Viviers, est à la fois sociologue spécialiste des cliniques du travail et l'un des animateurs du syndicat, ce qui fait l'originalité de cette étude de cas. La stratégie choisie par le syndicat consiste d'abord à rassembler les combustibles nécessaires pour une mobilisation en enquêtant auprès des enseignant-es sur leurs motifs de frustration quant à la qualité de leur travail. Le syndicat peut ainsi faire émerger et mettre en mots les aspirations à une régulation de la charge de travail, une meilleure reconnaissance de ce travail notamment par une revalorisation salariale, la défense d'une liberté académique jugée menacée. Ayant ainsi mis en forme les affects de colère et d'indignation, le syndicat lance une grève soutenue par des modes d'action ludiques (« tintamarre », « mobs éclair », « nuit blanche »...) visant à susciter des affects joyeux. La mobilisation obtient des avancées significatives, mais dont la plus importante est peut-être la reconstitution, au moins temporaire, d'un sentiment d'appartenance collective et de fierté du métier.

Nicolas Latteur, dans une contribution sous forme de point de vue, synthétise de multiples entretiens et observations de terrain en Belgique, qui illustrent selon lui les « résistances du travail vivant » : les multiples façons dont les travailleurs, et surtout (dans ses observations) les travailleuses, inventent au quotidien des pratiques de contournement ou de désobéissance aux instructions de leur hiérarchie, afin de redonner du sens à leur travail et mieux satisfaire les besoins des usager-es ou des client-es. Ce « travail vivant » est le plus souvent invisible, mais sa mise en lumière permet de le « politiser », c'est-à-dire de « combattre les déterminants sociaux » des situations rencontrées : certaines équipes syndicales décident de le rendre visible comme ces syndicalistes belges, aides ménagères, qui mènent l'enquête auprès de leurs collègues sur les risques que leur travail fait courir à leur santé, et/ou de s'en emparer pour élargir le périmètre de leur action à toutes celles et ceux qui concourent à sa réalisation, comme sur ce « syndicat de site » où se retrouvent les salarié-es de l'usine du donneur d'ordre et ceux des sous-traitants, au-delà des divisions statutaires organisées par les employeurs.

Cette stratégie syndicale fondée sur l'aspiration des salarié-es à redonner du sens à leur travail, la confédération CGT et certains secteurs de ce syndicat l'ont explorée de façon systématique à partir de la fin des années 2000, à travers diverses recherches-actions et expérimentations locales (Coutrot *et al.*, 2025), mais aussi une réflexion, menée au niveau national avec le concours de spécialistes de sciences du travail. Thomas Coutrot, par des entretiens avec des responsables syndicaux et l'analyse des documents d'orientation des congrès confédéraux menés dans le cadre de la recherche évoquée, montre comment cette réflexion a nourri les orientations nationales du syndicat de 2013 à 2019, avant de connaître une certaine désaffection sur la période récente.

Le projet de placer le travail au cœur de l'activité syndicale est porté par des militant·es issu·es de plusieurs secteurs (Métallurgie, Poste et Télécom, SNCF, Enseignement...) confronté·es à un recul de la syndicalisation et des difficultés de mobilisation contre les réformes néolibérales. L'alliance avec des chercheur·es leur fournit des concepts et un vocabulaire (« travail prescrit/travail réel », « pouvoir d'agir »...), mais aussi des outils (recherches-actions, enquêtes ouvrières ou syndicales...), qui s'invitent dans les textes de congrès et ont vocation à transformer le modèle d'action syndicale. Malgré des résultats assez probants là où elle est expérimentée (Coutrot *et al.*, 2025), et bien qu'elle figure en bonne place dans le document d'orientation du 22^e congrès confédéral (2019), cette orientation est abandonnée *de facto* à ce moment précis par la confédération du fait de dissensions internes concernant en particulier la place à donner aux non-syndiqué·es dans la construction des priorités du syndicat.

Conclusion

S'appuyer sur le sens du travail pour construire l'action syndicale constitue-t-il une voie féconde pour renouveler le syndicalisme ? Les contributions réunies ici ne permettent pas d'apporter une réponse définitive, mais elles dégagent un premier enseignement : le recours à l'enquête pour accéder à une connaissance située du travail réel apparaît comme une condition indispensable. Lorsque cette démarche d'enquête s'avère centrale, plusieurs variables influent sur le succès ou l'échec des expérimentations dans leur capacité à transformer durablement le modèle d'action syndicale : la possibilité de dégager du temps pour mener ces enquêtes, la participation effective des travailleuses et travailleurs à leur conduite, la définition du périmètre des collectifs concernés, l'équipement théorique et méthodologique mobilisé ainsi que la détermination politique des directions syndicales.

Les expériences présentées dans ce dossier invitent ainsi à poursuivre, par d'autres travaux, l'exploration d'un modèle d'action syndicale qui ne se limite pas à la défense des dimensions quantitatives du rapport salarial (emploi, salaire, durée du travail...) mais prend pour appui le travail lui-même, ses critères de qualité, son sens et ses finalités.

Références bibliographiques

- Bouffartigue P., Giraud B. (2019), « Conflictualités ordinaires au travail : présentation du corpus », *La nouvelle revue du travail*, n° 15, <https://doi.org/10.4000/nrt.5648>.
- Beatriz M. (2023), « Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? », *Dares Analyses*, n° 17, mars, <https://bit.ly/4cpZlvJ>.
- Boltanski L., Chiapello È. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Coutrot T., Fortino S., Goussard L., Martin C., Nizzoli C., Perez C., Tiffon G. (2025), *Ré-enchanter le syndicalisme ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, décembre, <https://bit.ly/4qnFjNC>.
- Coutrot T. (dir.) (2026), *Travailler fait-il toujours sens ?*, Toulouse, Érès.
- Didry C. (2016), *L'institution du travail : droit et salariat dans l'histoire*, Paris, La Dispute.
- Gollac M., Bodier M. (dir.) (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, avril, <https://bit.ly/4tQHAUs>.
- Kosmann R. (1999), « La perruque ou le travail masqué », *Renault. Histoire*, Société d'histoire du groupe Renault, Boulogne Billancourt, n° 11, juin, p. 20-27.
- Linhart D. (2015), *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès.
- Offerlé M. (2008), « Retour critique sur les répertoires de l'action collective (XVIIIe-XXIe siècles) », *Politix*, vol. 81, n° 1, p. 181-202, <https://doi.org/10.3917/pox.081.0181>.
- Schmalz S., Ludwig C., Webster E. (2018), *The power resources approach: Developments and challenges*, *Global Labour Journal*, vol. 9, n° 2, p. 113-134, <http://bit.ly/3XFSqg3>.
- Trentin B. (2012), *La cité du travail : la gauche et la crise du fordisme*, Paris, Fayard.

Avoir le « sens du travail » et trouver du « sens au travail » : s’immobiliser et s’évader à l’usine de Sept-Fons (1958-2015)

Loman-Pierre CHARRIER

En perpétuelle reconstruction, le travail à l’usine de Sept-Fons influe profondément sur la manière dont les ouvriers le perçoivent. D’un travail souvent pénible et parfois dénué de sens, compensé par le « sens de l’emploi », ils développent diverses formes de résistance face à l’ennui et à l’aliénation. Celles-ci passent par un jeu d’appropriation de la communauté de travail entre un entre-soi propre aux ouvriers et une vision paternaliste de l’emploi, par la valorisation du savoir-faire et des relations sociales, ou encore par la recherche de sens en dehors de l’usine. Ainsi, les ouvriers sept-fondiens recomposent sans cesse leur rapport au travail, multipliant les « crises du sens » entre emploi, activité et accomplissement, ce qui participe à leur immobilisation sur le temps long.

The perpetual state of reconstruction of the work at the Sept-Fons factory profoundly influences workers’ perceptions of it. Faced with often arduous work, devoid of meaning, compensated by the “meaning of employment”, they develop various forms of resistance against boredom and alienation. These range from a game of appropriation of the work community between worker in-group insularity and a more paternalistic vision of employment, to assigning value to know-how and social relationships, even a search for meaning outside of the factory. Thus, the workers of Sept-Fons ceaselessly rebuild their relationship with work, through endless “crises of meaning” across employment, activity and achievement, contributing to their long-term paralysis.

*Loman-Pierre Charrier
est doctorant
en histoire contemporaine
à l’Université Clermont
Auvergne.*

« Cette préservation d’un ordre usinier même aménagé suppose également d’affaiblir plus durablement le syndicalisme contestataire. D’où aussi la réactivation, presque traditionnelle après toute grande vague de grèves, du syndicalisme dit indépendant. (...) En fait, ces sections « indépendantes » réunissent diverses catégories de salariés conservateurs, des ouvriers aux cadres, qui partagent une même vision de l’entreprise comme communauté. »

Vigna (2013:129)

Parce que le sens du travail se construit aussi – sinon surtout – à travers la création d’une communauté de travail, la citation ci-dessus exprime bien l’enjeu pour chacun des acteurs d’une fonderie de trouver sa place en son sein. Nous verrons que la direction cherche à conférer une « identité distincte » (Daumas, 2012:201) à la communauté usinière qui nous intéresse ici. En miroir, s’intéresser à la « sous-culture technique » (Daviet, 1990:34) et donc à la contre-culture ouvrière éclaire la façon dont s’est construit et raconté le travail à travers un demi-siècle.

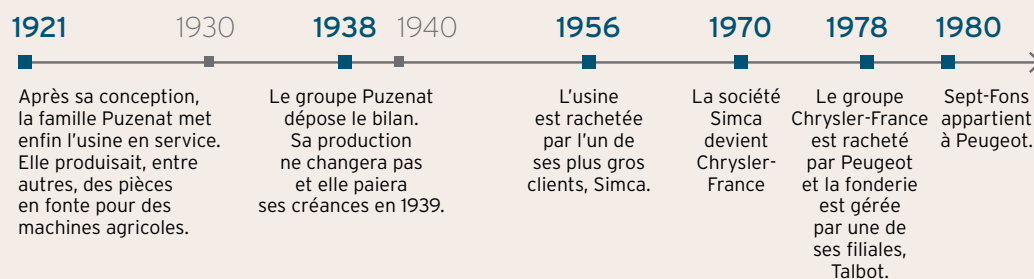
L’étude croisée de la culture d’entreprise et des contre-cultures techniques des ouvriers permet de faire une histoire du « sens du travail » à la fonderie de Sept-Fons. Créée dans une zone rurale en 1921 par Claudien Puzenat, entrepreneur et concepteur de machines agricoles, cette usine se situe au Nord-Est de l’Allier, à l’extrême limite avec le département de Saône-et-Loire. Le passé de la commune de Dompierre est intimement lié à l’industrie, l’artisanat et la paysannerie jusqu’à la fin de la Seconde Guerre mondiale (encadré 1). La renommée de ce chef-lieu de canton est due à son port fluvial, duquel partait le charbon extrait des mines de Bert et Montcombroux, situées à quelques dizaines de kilomètres et à ses foires bovines prestigieuses. Dans ce village-bourg industriel, les Dompierrois ont longtemps été ouvriers-paysans, partageant leurs journées entre l’usine et la ferme, envisageant l’usine comme un moyen de pallier économiquement les revenus fluctuants de la terre. Après-guerre, l’usine de Sept-Fons profite d’un changement de propriétaire qui la fait entrer dans l’industrie automobile et du remembrement des terres agricoles pour capter toute la main-d’œuvre du territoire. Entre 1936, date de son implantation, et le milieu des années 1950, la CGT au sein de l’usine bénéficie d’une base solide qu’il convient toutefois de relativiser. Certains rapports des Renseignements généraux mentionnent en effet que des ouvriers contestaient régulièrement les pratiques des *leaders* du syndicat. D’autant plus que, lors de cette période d’après-guerre remplie d’incertitude, causée par les troubles financiers de la maison Puzenat, le lourd chômage que connaissent les ouvriers (130 sur 210), puis leur renvoi, génère de grandes tensions sur les méthodes à adopter pour préserver l’emploi. Ainsi, pour renverser cette prédominance cégétiste dans un département (Allier) à majorité communiste, mais un canton de Dompierre-sur-Besbre aux opinions plus diverses, les directions successives martèlent, dans les décennies qui suivent le rachat en 1956, un discours tourné vers la possible fermeture de l’entreprise en cas de mouvements sociaux. Ces discours sont nourris, principalement, par le syndicat jadis « indé-

pendant », la Confédération des syndicats libres (CSL), pour immobiliser¹ les ouvriers au travail. L’action syndicale dont on parle ici est avant tout centrée sur les discours. Les discours conjoints de la direction et de la CSL trouvent un écho particulier chez les ouvriers.

Encadré 1 - Éléments contextuels

L’usine de Sept-Fons se situe dans la Sologne bourbonnaise, au nord-est de l’Allier. Construite en 1921 dans un espace rural, à quelques centaines de mètres de l’abbaye de Sept-Fons, elle connaît plusieurs mutations structurelles et traverse à plusieurs reprises des menaces de fermeture. Jusqu’à l’immédiat après-guerre, le village-bourg de Dompierre-sur-Besbre et son canton restent dominés par les terres de métayage et de grands propriétaires. La répartition socio-professionnelle entre secteurs agricole et industriel demeure alors relativement stable (entre 1921 et 1946, l’écart entre les deux n’excédant jamais 5 %). Le remembrement agricole des années 1950-1960, combiné à la plus importante transformation industrielle de la fonderie - qui rentre dans la production de masse de l’industrie automobile - (schéma 1), provoque une recomposition profonde : la part des agriculteurs chute, entraînant en proportion l’augmentation du nombre d’ouvriers. À cette époque, la main-d’œuvre locale ne suffit plus aux besoins de l’usine et la direction recrute une importante main-d’œuvre portugaise. Malgré des phases récurrentes de menace de désindustrialisation, l’usine parvient à maintenir sa production ainsi que ses effectifs pendant près de trente ans. La dépendance du territoire à cette entreprise devient déterminante (graphique 1). En 2004, un rapport de l’Insee sur la spécialisation et la concentration industrielles en Auvergne indique que la fonderie constitue la cinquième zone de concentration d’emploi en France : « avec 44,9 % de l’emploi offert par les dix plus gros établissements de la zone, elle affiche le plus fort niveau de concentration régional et le cinquième parmi les 348 zones d’emploi métropolitaines ».

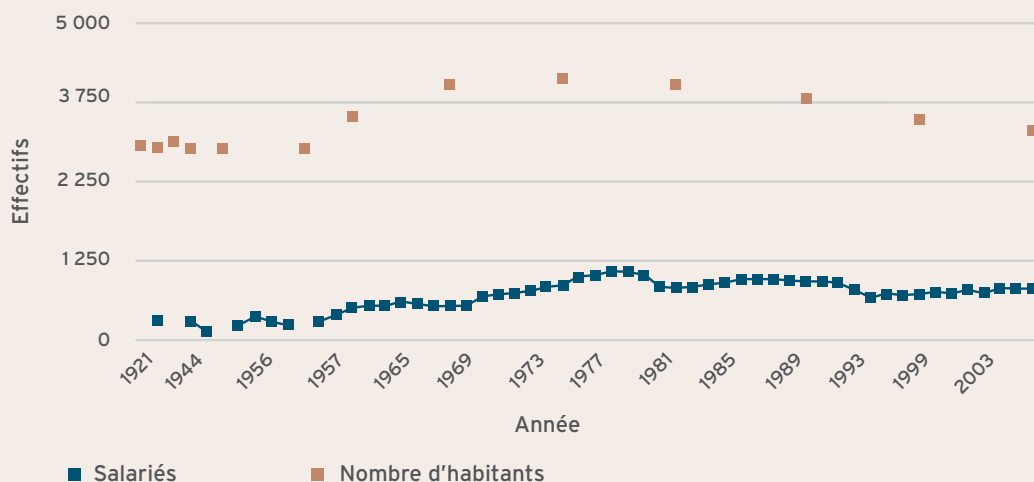
Schéma 1 - Chronologie des changements de propriétaire de l’usine de Sept-Fons (1921-2021)



Source : auteur d’après IHS-CGT 03.

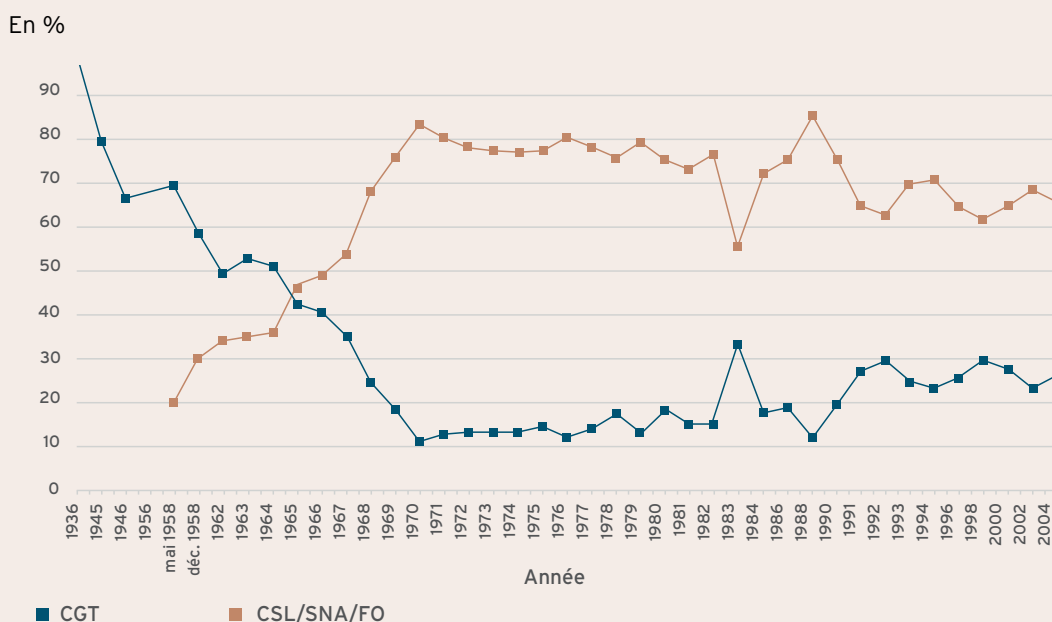
1. Le terme d’immobilisation ouvrière désigne tout à la fois l’absence de mobilisation sociale et l’action qui amène à rendre immobile.

Graphique 1 - Rapport entre le nombre d'habitants à Dompierre-sur-Besbre et le nombre de salariés à l'usine de Sept-Fons (1921-2005)



Source : auteur d'après AD03, Recensement ; LDH/EHESS/Cassini, Insee ; IHS-CGT03, MET3-4

Graphique 2 - Évolution de la part des votes des ouvriers inscrits aux élections DP à l'usine de Sept-Fons (1936-2004)



Source : auteur d'après IHS-CHT MET 3 - AD 03 2273W48.

Dans ce cadre social et territorial, et entre le début du XX^e siècle à nos jours, les socialistes se maintiennent comme force politique majoritaire dans la commune. Toutefois, un électorat de droite important, et un électorat d’extrême droite plus marginal mais ancien, ont toujours existé. C’est sans doute sur cette base politique que la CGT parvient à se structurer en 1936, après les grèves du Front populaire. Les notes des renseignements généraux soulignent qu’aucun mouvement social n’a lieu dans la fonderie à cette période de mai-juin 1936, mais la grande majorité des ouvriers adhère néanmoins au syndicat (276 sur 280). C’est aussi probablement en raison d’une certaine rupture de la population dompieroise – et du canton, voire du canton voisin de Chevagnes, surnommé « la petite Vendée » dès la fin du XIX^e siècle – avec la CGT et le communisme, que la direction peut implanter une Confédération des syndicats libres en 1958. Ce syndicat « indépendant », rapidement puissant et majoritaire (graphique 2), entretient en réalité des proximités avec des mouvances gaullistes, notamment l’Action ouvrière ou le Service d’action civique (SAC). Il défend une idéologie de collaboration de classes et de propriétéarisme (Favre, 1998, 2022 ; Loubet, Hatzfeld, 2002).

Ce qui nous intéresse dans cet article, c’est la manière dont la direction et le syndicat indépendant s’approprient un discours sur le travail, en le confondant volontairement avec une valorisation de l’emploi. En parallèle, nous questionnons l’appropriation du travail concret de fondeur par les acteurs de l’usine de Sept-Fons. Ainsi, nous déterminons la profondeur du terme de sens du travail à travers la définition qu’en fait Dejours : « la finalité objective du travail, la valeur de son travail au regard de l’autre, et l’accomplissement de soi dans son emploi. Les deux premières concernant la transformation du monde extérieur – le monde objectif où se concrétisent un produit ou un service, et le monde social où des jugements sont portés sur l’activité réalisée. La troisième renvoie à la transformation de soi » (Dejours, 1993:41-52 ; Coutrot, Perez, 2022:20). Nous ne nous limitons pas à l’aspect « sens de l’emploi », qui est un des enjeux d’un trio direction-syndicats-ouvriers et que Coutrot et Perez définissent comme « l’institution qui encadre l’exercice du travail pas le travail lui-même » (Coutrot, Perez, 2022:16-17). Toutefois, il nous paraît intéressant d’interroger comment la direction et les syndicats tentent, dans un travail qui peut parfois manquer de sens, de créer du lien entre les ouvriers. En effet, les travaux de certains ouvriers dans la fonderie peuvent parfois manquer de sens, ce qui, nous l’évoquerons, crée une disparité entre ouvriers d’une même communauté usinière. Puis, en réaction, nous interrogeons l’essence même et les raisons profondes du sens que les ouvriers donnent, au quotidien (Lüdkte, 1989), à leur travail et leurs actes de résistance. Les « sens » jouent un rôle important dans cette quête et appropriation du sens du travail. Pour ce faire, nous utilisons des sources variées : des tracts syndicaux, le magazine d’entreprise et des entretiens oraux (encadré 2).

Nous commençons par une approche « par le haut », en analysant comment la direction et les syndicats ont martelé un discours valorisant l’emploi pour pallier un manque de sens au travail. Puis, en redescendant « au ras du sol » (Revel, 1989), nous donnons la parole aux ouvriers pour comprendre quel sens ils donnent à leur travail, à partir de leurs expériences concrètes.

Encadré 2 - Méthodologie de travail et sources

Issue d’une formation historique, ma démarche scientifique s’est orientée vers une certaine pluridisciplinarité, mêlant l’histoire à la sociologie et à l’ethnographie. Mes travaux s’inscrivent ainsi à la croisée de la socio-histoire et de l’histoire du temps présent. Mon enquête de terrain repose sur plus de 20 entretiens, complétée par une observation participante menée lors de missions d’intérim entre 2016 et 2021, qui constituent la base de mon corpus empirique.

À cela s’ajoute un ensemble de sources écrites : archives de l’IHS-CGT de l’Allier, magazines d’entreprise, archives institutionnelles et administratives (Renseignements généraux, inspection du travail, médecine du travail, recensements de population...). L’absence d’archives d’entreprise a nécessité une stratégie documentaire élargie. Leur traitement m’a conduit à développer une approche d’histoire du quotidien au sein de l’usine, inspirée de *l’alltagsgeschichte* (Lüdtke, 1989), attentive aux pratiques ordinaires. Cette démarche me permet d’interroger finement les dynamiques internes de la fonderie, en lien avec les facteurs extérieurs, et, en particulier, d’analyser les raisons de l’absence de mobilisation sociale depuis les années 1950.

I. Une confusion « des sens » : la communauté pour pallier l’absence de « sens » du travail ?

Le premier enjeu de la quête de sens réside dans l’orientation économique à donner à son entreprise, ou, pour le dire autrement, dans la nécessité de garantir sa pérennité. Ainsi, cette garantie de l’action productive se conjugue avec une culture d’entreprise fondée sur une politique paternaliste très forte. La direction, avec l’aide de la CSL, a cherché à faire naître une communauté de travailleurs dès le milieu des années 1950 pour atténuer la difficulté d’un travail qui peut parfois manquer de sens. Ainsi, pour construire une culture d’entreprise qui permette aux ouvriers de donner un sens à leur emploi – à défaut de donner un sens à leur travail –, « la “sous-culture technique” se conjugue avec une “sous-culture organisatrice” (conception et légitimité du pouvoir, structure du commandement) » (Daviet, 1990:3). Cette dernière est le ciment même de l’emploi,

c’est-à-dire tout ce qui entoure le travail – et non le travail lui-même – (Coutrot, Perez, 2022:16-17), et correspond à la valeur que l’individu attribue non pas à son travail en soi, mais à son emploi dans un organe productif.

1.1. Une « usine familiale », aux allures paternalistes : exister au regard de l’autre (1958-1980)

Les valeurs de l’usine de Sept-Fons s’incarnent dans l’homme qui l’a dirigée pendant 33 ans, de 1958 à 1991 : Jean Maslard, « Gadz’arts² » et fils d’ouvrier. Son origine sociale constitue un élément essentiel pour comprendre la façon dont il a dirigé l’usine. Jeune directeur, il va développer une politique paternaliste très poussée. De cette manière, il va d’abord mettre en place une cérémonie dédiée à tous les ouvriers qui quittent l’entreprise pour la retraite. Il nous raconte, dans un entretien réalisé le 21 novembre 2022, le comment et le pourquoi d’une telle coutume :

« J’étais le tout nouveau directeur. Je passe dans l’usine : “Chef, je m’en vais ce soir.” Ça, ça m’a marqué. L’ouvrier partait en retraite, il n’y avait pas de... Il partait comme ça. Moi, j’ai institué que, quand l’ouvrier partait en retraite, il fallait les regrouper, on faisait des petites manifs, on marquait le coup. Et deux choses pour marquer le coup : ça et la médaille. Je considère que c’était à... [réfléchit] De par ma vie... Familiale, je savais que, ils sont intéressés, c’est pour eux une récompense. Alors que pour un cadre, pour eux c’est moins... ils travaillent mais ce n’est pas pareil. Pour eux, c’est important, on les reconnaît, c’est une reconnaissance. C’est ça qui est très important. C’est une marque de reconnaissance de l’effort qu’ils fournissent. C’est ce que j’ai toujours essayé d’inculquer à mes cadres. Plus tard, dites bonjour, allez les voir et montrez que... Quand je suis parti en retraite, j’ai eu une lettre d’un Portugais, qui m’a écrit, c’était bien écrit. Il me remerciait de les avoir salués tous les jours quand j’allais dans l’usine. Il était à la poche de 50 tonnes, donc des fois je faisais bonjour comme ça de loin. Vous reconnaissez le travail de l’ouvrier, ça c’est très important. »

Ici, l’ancien directeur évoque l’importance selon lui du passage du « chef » dans les ateliers pour saluer les travailleurs. Ainsi, il reconnaît, selon nous, l’importance d’une reconnaissance du travail tout au long de la vie d’un ouvrier. Dans les entretiens recueillis auprès de ces derniers, ils précisent même que Jean Maslard utilisait leurs noms et prénoms pour les saluer. Cette habitude, qui peut paraître anodine mais qui perdure jusqu’au début des années 2000, est en réalité quelque chose qui compte pour les ouvriers. En effet, si cette pratique n’est pas propre à l’usine de Sept-Fons, elle témoigne d’un geste fort : le directeur souligne l’importance de chacun et chacune, en tant qu’individu, dans la masse ouvrière productive de l’usine. De cette manière, il leur permet

2. Ingénieur de l’école des Arts et Métiers.

de faire « corps » ensemble et donne un sens à la communauté ouvrière, tournée vers l'ordre productif. Par son attitude, qui conjugue l'intérêt porté à l'ouvrier et celui porté à son travail, Jean Maslard donne à ses salariés le sentiment d'être considérés. Ce simple geste donne du sens à un emploi souvent répétitif et monotone, et pourtant primordial. Ainsi, chaque personne, quelle que soit son « importance hiérarchique », se voit gratifier de cette considération. En se déplaçant sur chaque poste, pour rencontrer chaque ouvrier, Jean Maslard donne « une valeur de son travail au regard de l'autre » (Dejours, 1993), et pas n'importe quel « autre ». Cette reconnaissance est largement affichée dans le magazine d'entreprise, *Fondeur Infos*, où les ouvriers sont mis en scène aux côtés du directeur, tel un père avec ses enfants. Il est intéressant d'interroger à la fois le besoin des ouvriers d'être reconnus et celui, pour le patron, de reconnaître. De cette manière, Jean Maslard apporte, au regard de l'ouvrier, un sens à un travail qui peut parfois en manquer.

Ainsi, c'est toute une communauté de travailleurs qui, par le prisme de leurs pratiques usinières, se considère placée au sommet de la hiérarchie sociale du village, ou, pour reprendre les termes de Renahy (2001:47-1), se forme en tant qu'« élite ouvrière villageoise ». Et la création de cette élite n'a rien d'anodin pour le sujet qui nous occupe : le sens du travail, ou « la valeur de son travail au regard de l'autre », est étroitement lié au fait de travailler « à l'usine », comme l'abrègent les ouvriers ; c'est aussi le gage d'un travail³ de qualité pendant la période 1958-1990, sur laquelle porte cette étude. Bien travailler, être un bon ouvrier, passe par le fait d'avoir une place valorisante dans l'usine de Sept-Fons. Par exemple, un ouvrier de la maintenance s'était vu confier la fabrication d'un coffret offert à un dirigeant du groupe Peugeot société anonyme (PSA) lors de son départ en retraite. Ce geste rare, adressé à un ouvrier, reconnaissait directement son savoir-faire et renforçait le sens de son emploi : on l'avait choisi lui, précisément pour ses compétences. Ce type d'attention personnalisée montre concrètement comment la direction participait à renforcer le sentiment de valeur professionnelle (aussi bien en redonnant du sens à l'emploi par une pratique du travail particulière) et à consolider cette élite ouvrière au cœur de la vie usinière pendant la période.

Ce « sens de l'emploi » qui pousse les ouvriers à gagner le chemin de l'usine les conduit également à la défendre dans certaines occasions. Alors que je menais un entretien avec Didier Durançois, rentré à l'usine à la fin des années 1980, celui-ci m'explique que, s'il s'autorise à critiquer son usine, il n'apprécie pas que d'autres puissent le faire en sa présence.

3. Le travail renvoie ici autant à l'emploi comme « emploi de qualité » qu'à la production des ouvriers, qui est de qualité. Ainsi, l'emploi, qui est de qualité et valorisant, permet un travail de qualité et valorisant. Cette interpénétration permet donc de produire des pièces de qualité.

« Q. : Et aujourd'hui, quelles sont les valeurs qui vous lient entre vous les ouvriers ?

R. : Entre les ouvriers et l'usine ?

Q. : Oui.

R. : Tu sais, moi, il y a des moments où je me dis que j'y ai bouffé ma vie, là-bas... [petite pause, on ressent une certaine émotion] Mais comment te dire... Il y a des choses... J'y ai passé 30 ans de ma vie là-bas au travail... 25 ans... et je n'ai pas envie qu'on en dise du mal [rire]. C'est un peu bizarre des fois. Hier soir, j'étais avec des amis, des gens que je connais depuis qu'on a dix ans, tu vois, et j'ai un de mes collègues qui travaille à la commune de Saint-Germain, il s'occupe de l'entretien des espaces verts, c'est lui le responsable du centre technique, et il sait que je travaille à Sept-Fons. Je lui parle un peu de la fonderie, et il me dit : "si un jour il y a des portes ouvertes, tu me le dis, je voudrais visiter". Et puis je lui ai parlé de Sept-Fons avec amour, quoi. Tu vois, c'est quelque chose qui me tient à cœur, quand même... c'est important quand même Sept-Fons dans ma vie. Et je m'autorise à en dire du mal mais je ne veux pas qu'on m'en... Je ne sais pas comment expliquer ça. Quand on me dit des choses vraies sur Sept-Fons, ben ouais... C'est un peu contradictoire mon truc. J'aime bien mon usine, quoi⁴. »

Son attachement à l'usine est sincère, mais il renvoie avant tout au sens qu'il donne à son emploi et à son statut : 25 ans passés à la fonderie ont fait de ce lieu l'endroit où il a compté, légitimant sa place au sein de cette « élite ouvrière » locale. S'il dit y avoir « bouffé sa vie », il demeure profondément lié à l'usine, au point de percevoir toute critique de l'usine comme une critique de lui-même. Cette identification résulte de la culture d'entreprise qui construit une communauté ouvrière valorisée et donne une signification élargie au quotidien de travail. Cette configuration du sens de l'emploi relève selon notre analyse de ce que Retière nomme « capital d'autochtonie » (Retière, 1994) : une forme de capital social reposant ici sur la réputation et l'ancienneté de sa présence sur un territoire et en l'occurrence, aussi, dans l'usine. Entre 1958 et 1990, avec l'appui du syndicat indépendant, ce sens de l'emploi s'est consolidé. Il renvoie à la place qu'occupe l'emploi dans la vie de l'ouvrier – subsistance, famille, territoire –, tandis que le sens du travail concerne le contenu même de l'activité et la qualité du geste.

1.2. 1980-1990 : la CSL et la CGT face à l'emploi

Après le rachat de l'usine en 1978, Peugeot transforme profondément la manière de donner du sens au travail et à l'emploi. La politique paternaliste de Simca perdure quelques années sous Chrysler puis Peugeot, mais s'effrite progressivement. Entre 1980 et 1990, le risque de perte d'emploi lié au retrait de Chrysler pousse également les discours syndicaux à confondre « sens de l'emploi » et « sens du travail ». La CSL, très proche

4. Entretien de l'auteur avec Didier Durançois le 25 février 2024. Les ouvriers interrogés ont été anonymisés.

de la direction, s’inscrit dans la continuité du système mis en place par Simca et Jean Maslard, un système qui favorise « l’immobilisme ouvrier ». Loubet et Hatzfeld (2002) le décrivent comme une politique de contrôle strict de la masse ouvrière, alliant forte répression des militants cégéto-communistes et politique sociale développée. Cette logique patriarcale et paternaliste – l’une des pierres angulaires de « la méthode Simca » – repose sur l’idée qu’« il n’existe qu’une politique possible, celle d’“une équipe soudée derrière un seul chef” », autrement dit une collaboration plutôt qu’une lutte de classes (Loubet, Hatzfeld, 2001, 2002:73). On retrouve ici l’héritage de Pigozzi, dirigeant de Simca et filiale de Fiat, dont la culture d’entreprise était marquée par l’influence de la maison-mère italienne, dirigée par la famille Agnelli et pro-fasciste.

C’est dans ce contexte que la CSL⁵, syndicat maison, entretient volontairement la confusion entre « travail » et « emploi », tout en valorisant la figure du « chef » d’usine. Sa rhétorique associe le travail à des notions traditionnellement situées à droite de l’échiquier politique, notamment la famille. Dans un tract de 1979⁶, elle en appelle à la « responsabilité des travailleurs et chefs de famille » et invite à voter pour « les élus du Syndicat national de l’automobile [qui] ont fait leurs preuves, sans mouvements sociaux, sans polémique, mais avec obstination et fermeté ». Ici, le travail est présenté avant tout comme un devoir de subsistance, garant de la stabilité du foyer. La même année, pour les élections prud’homales, la CSL associe explicitement le travail à la liberté. Dans un tract, elle interpelle la CGT : « Voyez-vous, Messieurs, selon vous, vous êtes seuls capables de défendre efficacement les travailleurs (...). Mais lequel [paradis] ??? Celui de certains pays de l’Est ???? Ou peut-être tout simplement celui de l’Iran ????!! Non, Messieurs (...), la liberté est un bijou trop précieux pour le mettre entre les mains de n’importe qui⁷ ». Dans un autre tract, elle relie fermetures d’usine et syndicats de lutte : « L’automobile est menacée, nous le savons bien ! (...) Est-ce que Lip a été sauvé ?...⁸ ». La menace pesant sur l’outil de production sert ainsi à légitimer le vote CSL comme condition du maintien de l’« emploi ». Paradoxalement, bien que la CSL invoque sans cesse la défense de « l’outil de travail », son discours se détourne du travail lui-même pour se concentrer presque exclusivement sur l’emploi, comme si la préservation du poste importait davantage que la réalité de l’activité. S’opposent donc à l’emploi, pour la CSL, toutes les manifestations humaines et sociales qui vont à l’encontre de l’ordre productif (Gay, 2021). Ainsi, en 1984, réagissant aux grèves de Poissy, la CSL accuse les grévistes d’avoir « mis en danger toute l’économie française et l’avenir de nos familles et en particulier la marque Talbot », affirmant qu’il leur reste « l’essentiel : le travail »,

5. Elle utilise aussi le sigle SNA-CSL (pour Syndicat national de l’automobile).

6. Tract de la CSL datant de 1979, le mois n’y est pas précisé (IHS-CGT 03 cote MET 3-1).

7. Tract de la CSL datant de décembre 1979 (IHS-CGT 03 cote MET 3-1).

8. Tract de la CSL datant du 27 novembre 1979 (IHS-CGT 03 cote MET 3-1).

là où elle devrait plutôt dire « l'emploi ». À travers ces tracts, la CSL construit un sens particulier du travail, réduit à l'emploi : travailler, c'est assurer la survie de sa famille et de la « famille » ouvrière de l'usine. La liberté est définie comme la capacité de conserver cet emploi. En jouant sur la peur de perdre l'outil de production et en valorisant la continuité productive, la CSL façonne une vision du travail qui occulte son contenu réel pour n'en retenir que la préservation de l'emploi, renforçant ainsi une pression sociale propice à l'immobilisation ouvrière. Ces extraits montrent également que la CSL rejette toute politisation des syndicats comme du travail lui-même, qu'elle réduit à une fonction de subsistance et de maintien de l'ordre productif, en disqualifiant toute lecture conflictuelle ou idéologique des rapports sociaux.

Au contraire, dans la grande majorité de ses écrits, la CGT affirme que le travail est intrinsèquement politique. En lien étroit avec le Parti communiste français (PCF), ses militants s'inscrivent dans le « triplé : usine-ouvriers-politique » (Vigna, 2007:12-13) et assimilent le sens de l'emploi à la lutte des classes : maîtrise comme manœuvres forment une même classe exploitée dont l'émancipation dépend de la conscience de classe et du rapport de force. Contrairement à la CSL, qui mobilise la famille ouvrière comme vecteur de subsistance et d'ordre productif, la CGT névoque la famille que pour désigner la « famille Peugeot », contre laquelle elle appelle les ouvriers à se battre. Dans un tract de 1984⁹, elle assimile ainsi le quotidien ouvrier non pas au travail mais au « combat de chaque instant », appelant les salariés « à l'action collective dans la lutte ». Le motif central de cette mobilisation est l'augmentation des salaires face au coût de la vie. Le travail est ici rapporté à sa dimension marchande : le travailleur « vend sa force de travail », et le sens de l'emploi est donc inséparable d'un positionnement politique, là où le travail n'est plus que cantonné à une « force ». La notion de liberté est également réappropriée par la CGT. Dans un tract de 1991¹⁰, elle revendique « les libertés de tous les travailleurs » et appelle à un « élan vers plus de dignité et de liberté ». À rebours de la CSL qui lie la liberté à la préservation de l'emploi, la CGT l'associe à la liberté d'action syndicale, à la mobilisation et à la révolte. Se dessine ainsi une véritable guerre des mots : la CSL glorifie la dignité par le travail ; la CGT, la dignité par la lutte.

Cette politisation du travail dépasse largement les murs de l'usine : les tracts de la CGT relaient les actualités nationales, diffusent les idées du PCF et transforment l'usine en « objet politique » (Hatzfeld, 2002:375), c'est-à-dire un lieu à replacer dans un cadre macroéconomique plus large, qui invite à décloisonner l'analyse. La CGT cherche ainsi à assigner aux ouvriers une identité de classe qui s'oppose directement à la communauté usinière unifiée promue par la direction et la CSL. Cette opposition se retrouve par exemple dans les questions liées à l'intérim. Alors que la direction et la CSL

9. Tract de la CGT datant de 1984, le mois n'y est pas précisé (IHS-CGT 03 cote MET 3-1).

10. Tract de la CGT datant du 15 mars 1991 (IHS-CGT 03 cote MET 3-1).

cherchent à renforcer une identité usinière excluante, la CGT milite pour intégrer pleinement les intérimaires. Dans une lettre adressée au directeur en novembre 1983, elle demande l’« attribution de tenues de travail pour tous les travailleurs intérimaires sans exception, ni préférence ». La réponse de la direction – « Non envisagé. Ce personnel ne relève pas du statut Peugeot » – révèle une différenciation patronale du statut des ouvriers que la CGT combat, en cherchant à faire un seul collectif.

Pour la CGT, donner du sens à l’emploi implique donc de militer continuellement : pour les petites revendications du quotidien (douches, casiers, distributeurs) comme pour une solidarité ouvrière élargie, sans distinction contractuelle et au-delà même de l’usine. Le sens de l’emploi est politique, et c’est dans la lutte – plus que dans l’activité productive – que se joue la dignité ouvrière. Ainsi, entre 1980 et 1990, après le rachat par Peugeot, tandis que la CSL réduit le travail à la préservation de l’emploi et à l’ordre productif, la CGT en fait au contraire un enjeu éminemment politique, révélant deux conceptions radicalement opposées du sens de l’emploi.

1.3. Années 1990-2000 : une crise des « sens »

À partir des années 1990, Sept-Fons va connaître de plein fouet le contre-coup de la désindustrialisation¹¹ (Tabutaud, 2026). En effet, bien que l’usine soit toujours en activité, « ce reste [ouvrier] subit aussi la désindustrialisation, c’est-à-dire qu’il vit avec cette menace ou ce sentiment de déclin, mais aussi et souvent travaille à des cadences accélérées dans des conditions dégradées » (Fontaine, Vigna, 2019). Dans un Bulletin municipal de 2006¹², Christian Lafaye, à la CSL dès les années 1980 puis à Force ouvrière¹³, expose les valeurs portées par les ouvriers de l’usine depuis le milieu des années 1960 : « chaque fois que les manifestations se passent à l’extérieur du site de Sept-Fons, les différents participants sont les ambassadeurs de trois couleurs : Peugeot, Citroën et de la couleur Dompierroise (...) Étant l’entreprise la plus importante localement et conscient de l’enjeu financier que nous représentons sur Dompierre et sa région, le Comité d’établissement achète et consomme exclusivement chez les commerçants de Dompierre et ses environs. Le Comité d’établissement est souvent la vitrine de la fonderie de Sept-Fons. » Pourtant, ce sentiment d’appartenance à une même communauté se délite dès les années 1990. D’après Philippe Diogo¹⁴, qui a succédé à Christian Lafaye en tant que

11. Nous entendons ici la désindustrialisation dans son acception sociale, et non pas uniquement économique, en nous intéressant aux conséquences des baisses d’effectifs et du recul de l’activité industrielle sur les individus, les collectifs de travail et les territoires.

12. Bulletin municipal de Dompierre-sur-Besbre datant de 2006 (AD 03 cote PER-U 135-94).

13. Il a en effet contribué à ce que la CSL devienne FO, les syndicats indépendants n’étant plus représentatifs. C’est à lui que cette tâche a été confiée au début des années 2000.

14. Il est embauché à l’usine en 1997, mais son père y travaillait et a beaucoup participé aux activités du CE, puisqu’il y était bien implanté.

secrétaire du comité d'entreprise (CE) en 2018, on assiste dès les années 1990 à une baisse de la participation des employés de l'usine au CE. Cette baisse, il l'impute entre autres à des raisons liées aux conditions de travail.

« Q. : Est-ce que tu as l'impression qu'il y a une démobilisation au sein de l'usine, une démobilisation syndicale, mais aussi avec le CE ?

R. : Ce nouveau mode d'organisation apporte, sur une activité... Tu sais, des fois dans ta journée de travail, tu as toujours un pic haut, un pic bas, le pic est toujours plus haut maintenant qu'avant. Avant, tu avais des phases hautes, tu redescendais dans tes 8 heures, maintenant, on n'est plus qu'en phase haute, tu vois. Et le fait de faire ça, ce n'est pas qu'il y a une démobilisation, c'est que les gens ont toujours piqué haut dans leur boulot. Ça veut dire qu'ils sont occupés pratiquement tout le temps, en fin de compte. Donc forcément, le syndicalisme tu ne t'en mêles plus, tu vois (...).

Q. : Est-ce que c'est parce que les gens ont envie de laisser le boulot au boulot et, quand ils ont leur temps libre, ne pas ramener leur temps libre à leur travail ?

R. : Peut-être. Ça, c'est vraiment de la sociologie des personnes. C'est vraiment un état d'esprit qui est peut-être lié à la nouvelle génération, entre guillemets. Alors moi, je vais être un peu vieux. Mais malheureusement, oui, tu as raison. C'est là où tu rentres dans le domaine du bénévolat. Le bénévolat, il a tout son sens ici. Tu as beau me dire ce que tu veux, mais si tu as fini à 17 h et que tu es là à 19 h, le reste, c'est du bénévolat. C'est ce que je fais, moi. Mais je le fais parce que j'ai envie de le faire, parce que ça me fait plaisir, parce que c'est des collègues, parce que le CE est là pour aider les gens. C'est tout con, le CE, c'est parce que des gens travaillent, font des heures, et le patron donne la rémunération au CE. Et que fait le CE ? Modestement ? Il renvoie cette rémunération aux salariés. Le CE n'a pas d'autre vertu que celle-là. Et moi, modestement, c'est de refaire ça. Après, si tu n'as pas des petites mains qui le font... Là, tout s'écroule. »

S'il renvoie cette « quasi-désertion » des activités du CE à un problème de génération, il semblerait que le problème soit plus profond. En effet, plusieurs ouvriers de la même génération et d'autres plus âgés nous ont avoué qu'ils n'avaient plus envie d'avoir de rapports avec l'usine et leurs collègues en-dehors de celle-ci. Cette baisse de la fréquentation est due, selon nous, non pas à un problème de génération (comme l'extrait du témoignage de Didier Durançois sur son rapport à l'usine le souligne), mais bien d'un rapport au travail qui change. En effet, la part des versements du CE allouée par ouvrier reste sensiblement la même (voir à la hausse en fonction des fluctuations de leur nombre) sur cette période de 1980 à 2006¹⁵, de même que le nombre d'activités proposées par les « sections » au CE ne baisse pas. Ce sont en revanche les activités de groupe

15. Bilans sociaux de l'usine de Sept-Fons (AD 03 cote 2273W48).

qui décroissent alors que le nombre d’ouvriers reste stable dans la période : on ne peut donc l’expliquer par une baisse des effectifs.

Ce changement, amorcé par le phénomène de désindustrialisation, pousse la CGT à alerter contre les risques réels de déclassement ouvrier liés au tournant productif du site. En effet, celui-ci devant toujours se réinventer pour rester pérenne, la direction locale et le groupe PSA ont souhaité modifier à plusieurs reprises le cœur de production (les premières discussions ayant lieu au milieu des années 2010), en passant de la production des pièces en fonte brute – principalement des carters cylindres – à des pièces de freins en fonte coulée et usinée.

Depuis le rachat du site par Peugeot en 1978, la CGT alerte sur la possibilité de perdre le cœur du métier : le métier de fondeur. En recourant de plus en plus aux intérimaires et à la sous-traitance, l’établissement risquait déjà de devenir une fonderie dans laquelle le savoir-faire disparaissait lentement. Cette problématique est aujourd’hui au cœur des discussions puisque, depuis 2020, la production de Sept-Fons repose essentiellement sur les pièces de freins usinées.

On voit bien ici la difficulté pour la CGT de se faire entendre et d’imposer un regard exigeant sur une situation vécue comme oppressante ; et la difficulté pour FO de maintenir les emplois sur le territoire. C’est la défense à long terme du site – par la pérennisation d’un corps de métier et de son savoir-faire – qui donne sens à leur action, créant une « crise des sens » où s’entrechoquent les intérêts du travail et de l’emploi.

Après le rachat de la fonderie par Peugeot, le « sens de l’emploi » que la direction entretenait à travers un paternalisme destiné à compenser un intérêt parfois faible pour le contenu du travail se délite progressivement. Sans que les budgets du comité d’entreprise ne diminuent réellement, l’affaiblissement des œuvres sociales et la transformation progressive des pratiques de gestion contribuent à réduire le sentiment d’appartenance à une communauté et, avec lui, ce « sens de l’emploi » qui servait jusque-là de palliatif au « sens du travail ». Plusieurs entretiens – provenant de générations d’ouvriers différentes, y compris d’enfants d’ouvriers devenus eux-mêmes salariés de l’usine, ayant connu les deux périodes – soulignent cette rupture. Tous évoquent une baisse significative de la participation aux manifestations organisées par l’entreprise à partir des années 1990, ce qui signifie concrètement que la situation économique globale affecte également le rapport au travail. La baisse des investissements pénalise en premier lieu la maintenance, et donc la production. Comme les machines sont moins bien entretenues, la qualité du travail se détériore, alors même que les cadences se maintiennent, voire s’accroissent. Dans ce contexte, certains ouvriers justifient leur départ de l’usine en invoquant l’impossibilité de produire correctement : « envoyer de la merde » pèse trop lourdement sur leur moral comme sur leur santé¹⁶. Il s’agit là de ce qu’Hirschman (1970) conceptualise

16. Propos rapportés d’un ouvrier que nous nommerons R., rentré en 1998, et qui sont représentatifs des pensées du groupe.

comme l'*exit* : l'abandon, la démission. La perte de sens au travail et à l'emploi trouve ici son expression la plus nette. La désindustrialisation a donc déjà agi sur le sens de l'emploi, puis sur le sens du travail, en nourrissant l'impression des ouvriers qu'ils ne produisent plus quelque chose de qualité et qu'ils ne disposent plus des moyens nécessaires pour bien faire leur travail. R. me confie qu'il a expliqué à son chef : « Moi je lui ai dit, j'ai honte de travailler comme on travaille » et que selon lui « les conditions de travail si elles se sont améliorées, elles se sont dégradées ». Il souligne en effet un paradoxe qui n'en est pas vraiment un : l'accélération des cadences (résultant de l'automatisation, de la modernisation de l'outil de production et, début 2000, de la mise en place des 35 heures) et la baisse des crédits accordés, notamment pour la maintenance (stratégique dans une fonderie), ont un effet direct : l'outil de production n'est plus préservé et les conditions de travail se détériorent.

La « sous-culture organisatrice » influence donc profondément le sens du travail et celui de l'emploi. La désindustrialisation entraîne une double perte : celle d'un paternalisme compensateur – fondé sur un sens de l'emploi destiné à pallier le désintérêt pour le travail – et celle de conditions de travail suffisamment bonnes pour permettre aux ouvriers de donner un sens à leur activité. On assiste alors à une rupture de l'« économie morale » (Thompson, 1971) dans laquelle l'employeur assumait l'organisation conjointe de l'emploi et du travail, des compensations à un travail difficile et en déficit de sens, tandis que les ouvriers garantissaient la production dans l'ordre productif. La première partie de ce contrat implicite ne fonctionne plus ; la seconde, en revanche, apparaît plus nuancée. Les ouvriers, tout en se plaignant de la perte de sens de l'emploi, ne réagissent pas collectivement, se confortant dans l'immobilisme social latent, contrairement aux attentes des militants de la CGT. En effet, cette politique paternaliste menée par la direction (Noiriel, 1988), couplée au capital d'autochtonie qui structure la société villageoise (Retière, 1994), peut parfois être vécu comme « étouffante » par les ouvriers et la population (Gueslin, 1993). Toutefois, cette « économie morale » organisatrice et compensatrice, puis la désertion par les ouvriers des activités proposées par le comité d'entreprise à partir des années 1990, ne suffisent pas à expliquer cette immobilisation ouvrière. Ce n'est que rarement, dans la démission, que certains trouvent une issue, leur salut passant désormais par d'autres formes, plus discrètes, de résistance au travail.

II. S'évader à l'usine de Sept-Fons : entre imaginaire collectif et pratiques individuelles

Les ouvriers de Sept-Fons ont développé, en marge des tentatives de structuration collective proposées par la direction et les syndicats, des moyens d'évasion et de valorisation qui concernent directement le travail, et non plus seulement l'emploi. Ils sont donc eux aussi producteurs de sens. Pour donner sens à leur activité, ils inscrivent leurs pratiques et leurs imaginaires dans des logiques à la fois individuelles et collectives.

Ce simple fait leur a permis de résister à des conditions de travail qui ont toujours été difficiles (bien que pour des raisons différentes selon les époques), ainsi qu’au sentiment d’appartenir à un groupe usinier désormais en voie de délitement. Cette résistance pourrait sembler entrer en contradiction avec l’idée d’immobilisme ouvrier : s’il existe une résistance, c’est qu’il existe quelque part une mobilisation. Pourtant, il s’agit ici de formes de mobilisation intégrées à la routine productive – des pratiques d’ajustement, d’échappées discrètes ou de réappropriation du travail – qui ne perturbent jamais le bon fonctionnement de l’ordre productif.

II.1. L’« Eigensinn¹⁷ » ouvrier : un moyen de donner du sens

Au moment de leur embauche, les ouvriers de l’usine de Sept-Fons ont signé (au moins pour les ouvriers recrutés entre 1945 et 1970), dans leur contrat, une clause les poussant à rester au travail. Une fois encore, l’argument utilisé est celui de la bonne marche de l’usine. On fait directement peser le poids de sa bonne santé économique sur les ouvriers, en donnant pour sens au travail celui de la productivité. Dans un entretien avec un ouvrier retraité de l’usine de Sept-Fons, non syndiqué mais qui se dit « gaulliste », ce dernier évoque la pression sociale qui y régnait et les raisons pour lesquelles, lui semble-t-il, il n’y avait pas de mouvements sociaux :

« Quand j’ai signé mon contrat de travail, moi, de ma génération, c’était un contrat de travail qui t’engageait à subvenir au bon fonctionnement de la fonderie, et c’était bien expliqué... C’est une fonderie, tu arrêtes de faire couler la fonte, tu as un mouvement social, des grèves, de la fonte en fusion : si tu l’arrêtes, qu’est-ce qu’il se passe ? Tu l’arrêtes, elle refroidit, l’usine est foutue, l’usine est foutue ! Ce qu’on appelait les cubilots, s’ils sont gelés et que la fonte gèle dans la fusion, tu n’as plus de fusion : si on coupe tout, l’usine est foutue¹⁸ ! »

Benoît Carpentier évoque ici une première raison très intéressante de l’absence de mobilisation entre son entrée à l’usine au début des années 1970 et les années 1990 : il se refuse à l’arrêt de l’outil de production (le cubilot, la poche de fonte) sinon « l’usine est foutue ». Il met là le doigt sur un fait avéré : dans une fonderie, l’arrêt d’une poche de fonte pose un problème majeur. Or, comme on peut le voir dans un entretien avec un ancien syndicaliste de Renault-Cléon¹⁹, Jacky Maussion, le fait de travailler dans une fonderie n’empêche pas qu’il y ait des mouvements sociaux. En mai 1968, Jacky Maussion explique que les ouvriers qui occupaient l’usine continuaient à faire fonctionner le four (Dormoy-Rajramanan *et al.*, 2018) : le four ne représente donc pas l’unique excuse

17. Qui signifie « entre-soi » ou « quant-à-soi » ouvrier et désigne une manière propre d’exister dans un cadre contraint.

18. Entretien de l’auteur avec Benoît Carpentier, ouvrier retraité de l’usine de Sept-Fons, le 12 novembre 2017 chez son fils.

19. Fonderie rouennaise qui réalisait elle aussi des carters cylindres.

à l'absence de mobilisation évoquée par Benoît Carpentier. En revanche, le maintien, dans les deux cas, d'un four actif résulte selon nous d'un rapport particulier au travail, qui relève pleinement de ce que Coutrot et Perez définissent comme le sens du travail. Pour Benoît Carpentier, ne pas laisser « geler » le cubilot n'est pas seulement préserver l'emploi ou l'outil : c'est mobiliser un savoir-faire précis, une intelligence pratique, une vigilance corporelle constante face à un « monstre énergivore » qu'il connaît intimement. Continuer à faire fonctionner le four, même en situation potentielle de conflit, revient à préserver la qualité de l'activité elle-même, le geste professionnel, la maîtrise du feu et de la matière. Il s'inscrit alors dans une logique où l'ouvrier engage son corps et son esprit dans l'acte de produire, en assumant la responsabilité technique et symbolique d'un métier fragile. Ce sens du travail – fondé sur la compétence, l'expérience accumulée, la conscience des risques et des conséquences – explique l'impossibilité, pour lui, de concevoir l'arrêt du four comme un mode légitime de mobilisation collective.

Il est donc pertinent de questionner les valeurs véhiculées par la CSL et la direction, autour du maintien de l'outil de production en marche. En effet, sont-ce les seuls facteurs explicatifs de l'absence de mobilisation ? Notre réponse initiale pourrait être négative. Cependant, afin d'expliquer cette non-mobilisation ouvrière, nous devons impérativement nous pencher sur la conception que les ouvriers ont de leur travail, et donc comprendre le « sens » qu'ils lui donnent. D'un côté, il conserve une valeur marchande évidente : travailler, c'est d'abord gagner de l'argent, quel que soit le rapport au syndicat. Mais, au-delà de cette dimension, le travail conserve une forte valeur sociale. À Sept-Fons, comme souvent dans le monde usinier et en particulier en fonderie, « savoir travailler » ne renvoie pas à la définition patronale de la compétence mais signifie maîtriser un geste, connaître intimement une machine, résoudre une panne, tenir la production. Cette maîtrise technique, acquise au fil des années, structure une hiérarchie ouvrière informelle, distincte de la hiérarchie officielle. Être reconnu comme quelqu'un « qui sait travailler » – bien, vite, proprement ou connaît les lignes « par cœur » – confère un prestige et une légitimité au sein du groupe. C'est une différence notoire avec la hiérarchie « officielle », patronale, qui n'est pas toujours choisie pour ses compétences dans le travail. Cette reconnaissance par les pairs est donc bien plus déterminante que les représentations diffusées par les syndicats et la direction, malgré l'impact qu'ils peuvent avoir, ou la hiérarchie nommée par cette dernière. Ainsi, au quotidien, beaucoup d'ouvriers ne se réfèrent pas d'abord au discours syndical pour penser leur travail, mais ils se réfèrent à cette hiérarchie technique et symbolique dans laquelle l'ouvrier aime à prendre soin de son outil de travail.

« R. : Un dimanche payé double ça faisait 16, donc c'était du bon boulot ; alors, le pire, c'est que comme ils mettaient la fusion en route à minuit le dimanche, s'il y avait un pépin sur le four qui était mal fait et que tu étais de service, tu revenais le lundi matin, à 4 heures, pour assister à la mise en fusion, la première coulée il fallait que ce soit bon ; si

le four était mal positionné ou bobiné, il fallait le recharger. À chaque fois que je chargeais un four je revenais le lundi matin à 4 heures, jusqu’à midi. Donc, dans ce genre d’intervention, si tu réfléchis bien, je faisais 7 jours sur 7.

Q. : Et ça ne vous touchait pas dans vos conditions de travail ?

R. : J’y allais pour les sous moi, le reste je n’en avais rien à foutre... Moi, les syndicats, s’il y en avait un qui avait ouvert sa gueule, je lui aurais dit : “Toi, dégage, va faire ta manif sur la route, je viens bosser, je viens pour les sous, j’ai une femme et des enfants.” Les syndicats, ça n’a jamais été mon dada, j’étais pour l’entreprise et pas pour casser le système²⁰. »

La manière dont Benoît Carpentier parle des syndicats met surtout en lumière l’importance qu’il accorde au travail concret et à la place qu’il y occupe. Cette orientation vers le « faire » – plutôt que vers les débats collectifs – renvoie à ce que Dejours (1993) décrit comme un « accomplissement de soi dans son emploi » : la possibilité de se prouver quelque chose, de se situer parmi les autres et de trouver une forme de reconnaissance dans l’activité elle-même. C’est précisément ce qu’il raconte lorsqu’il revient sur les compresseurs²¹ : à son arrivée, il cherche à « se faire sa place » et à éviter un poste jugé peu intéressant. Il voit alors dans la maintenance de ces machines complexes une occasion d’engager pleinement son savoir-faire et de se distinguer au sein de l’équipe.

« Au début, j’étais complètement fou. À 29 ans, je rentrais dedans, j’allais tout y bouffer. On était 112 mécanos. Il fallait se faire sa place : quand je suis rentré, on était 112 mécaniciens et électromécaniciens. Donc il fallait s’imposer pour être dans les meilleurs, pour ne pas finir graisseur. (...) J’étais avec 4 ou 5 gars, je ne m’occupais que de ça, parce qu’au départ c’était une entreprise anglaise qui venait, Worthington, qui venait faire la maintenance de ce gros compresseur. Au départ, j’ai dit à J. R., mon chef de service, qui était ingénieur en génie mécanique : “Ça vous coûte les yeux de la tête, de faire venir des Anglais pour faire des révisions.” Un jour, il m’a fait voir une facture, ça coûte les yeux de la tête, c’est impressionnant. Il me dit : “Pourquoi ? Tu peux y faire ?”, je lui ai dit oui. Un jour, il me dit : “il y a une révision générale, tu me fais la révision générale, je te donne deux gars avec toi pour me refaire les pièces.” (...) Alors J. R. dit : “avis favorable, les Américains trouvent ça bien” ; j’ai dit : “c’est bien” ; il me dit : “je suis bien content de vous.” C’était encore mieux. Il rajoute : “Ce n’est pas compliqué, il y a 16 compresseurs, il faut me faire les 16.” J’y ai passé 6 ans : j’ai fait les 16 [fierté dans la voix]. »

20. Entretien de l’auteur avec Benoît Carpentier, ouvrier retraité de l’usine de Sept-Fons, le 12 novembre 2017 chez son fils.

21. Les compresseurs produisent l’air comprimé nécessaire au fonctionnement de nombreux équipements de la fonderie (véhicules pneumatiques, transport du sable, soufflage, serrage ou compactage des moules, etc.).

Dans un contexte des années 1980-1990 où les métiers se différencient de plus en plus nettement et où la désindustrialisation commence à fragiliser les collectifs, la direction cherche à reconnaître – ou à canaliser – les compétences pratiques des ouvriers. Lors de l’entretien réalisé avec Jean Maslard le 21 novembre 2022, celui-ci évoque ainsi la mise en place, au début des années 1980 (Le Goff, 2008), d’un système de récompense financière – d’abord appelé suggestion, puis déclic – destiné à encourager les ouvriers à proposer des améliorations sur les lignes (Hatzfeld, 2004). Celles-ci peuvent concerner aussi bien les conditions de production que la sécurité du travail. Ce dispositif révèle une tension entre deux types de hiérarchies : celle, informelle, des ouvriers « qui savent travailler », et celle, officielle, de la petite maîtrise. Cette confrontation technique, évoquée plus haut, découle d’une reconnaissance ouvrière de leurs propres savoirs pratiques, en décalage avec les prérogatives de la maîtrise. Cette dernière s’est sentie dépossédée d’un domaine de compétence traditionnellement réservé aux chefs, tandis que le directeur de l’usine justifiait cette ouverture en soulignant que les ouvriers sont ceux « qui passent leur journée à faire le boulot ». Ainsi, la technicité ouvrière – que l’on pourrait lire comme une quête de sens au travail – se voit reconnue et même gratifiée par une forme de légitimation pécuniaire.

« C’étaient les ouvriers qui se regroupaient, il y avait un *leader*. Il fallait adapter la petite maîtrise qui faisait un peu la gueule au début. Donc il fallait les mettre dans le système pour qu’ils participent. Et moi, j’assistais régulièrement à des réunions de cercles de qualité. Et ils avaient de bonnes trouvailles les gars. Normal ! Ils passent leur journée à faire le boulot. Et donc ça apportait beaucoup à la qualité de l’ambiance²². »

II.2. Des « usines dans l’usine » : une division du corps ouvrier basée sur le savoir-faire et les sens

Toutefois, la rivalité entre ouvriers spécialisés (OS) et maîtrise, si elle est bien connue, n’est pas la seule dans l’usine de Sept-Fons. Il faut souligner ici l’importance des « usines dans l’usine » (Beaud, Pialoux, 1999:47-48), c’est-à-dire la coexistence de métiers très différents au sein d’une même usine. Cette rivalité entre ouvriers de ligne et de maintenance, ancienne, s’est nettement accentuée avec la désindustrialisation des années 1980-2000. Elle éclaire les différences générationnelles entre Benoît Carpentier, entré à l’usine au début des années 1970 et aujourd’hui retraité, et Clément Carrido, ouvrier de ligne embauché en 1985 et encore en activité en 2017. Deux générations les séparent, et deux places distinctes dans l’usine : Benoît, ouvrier de maintenance à une époque d’effectifs importants, valorise une expertise transversale héritée de la mécanique générale ; Clément, inscrit dans la contraction des ateliers, se définit d’abord par le geste quotidien de la ligne, cœur du métier de fondeur. Les ouvriers de ligne défendent une connais-

22. Entretien de l’auteur avec Jean Maslard, ancien directeur de l’usine, 21 novembre 2022.

sance intime des machines qu’ils utilisent chaque jour, tandis que les ouvriers de maintenance, intervenant lors des pannes depuis l’époque Peugeot, disposent d’un savoir plus mobile et théorique, souvent acquis à l’extérieur. Cette asymétrie nourrit des tensions anciennes : les premiers jugent parfois les seconds trop éloignés de la production, les seconds se vivent comme des experts indispensables. Avec la désindustrialisation, les positions se crispent : la ligne resserre son identité professionnelle, tandis que l’expertise de maintenance, plus rare mais plus transférable, prend une valeur différente. Le sens du travail se structure alors différemment : maîtrise quotidienne du geste pour Clément, polyvalence technique et capacité d’intervention pour Benoît. En haut de la pyramide symbolique se trouvent les ouvriers les plus proches du cœur du métier de fondeur : ceux de la fusion, de la ligne 6, et les personnels de la maintenance et de la mécanique générale. Leur formation, leur technicité et leur capacité à « tenir » la production constituent autant de marqueurs de distinction et alimentent un *Eigensinn* ouvrier (Lüdtke, 2000) fondé sur la maîtrise du geste et des machines. À l’autre extrémité se trouvent les ouvriers du parachèvement, chargés de corriger les défauts de coulée à l’aide de buri-neuses et de meules. Leur travail, moins technique que physique, exige force, résistance à la chaleur et à la douleur. Ils sont surnommés les « beubeugnes », en référence au bruit des burineuses. S’ils forment eux aussi un entre-soi, ils n’appartiennent pas à cette « élite » fondée sur le savoir-faire et la connaissance intime de la production.

Dans une même usine, donc, tous les ouvriers ne bénéficient pas de la même reconnaissance : le groupe usinier est structuré en sous-groupes dont l’étendard est la ligne où l’on travaille. Le savoir-faire constitue donc un facteur essentiel du sens donné à son travail, fondement d’une véritable aristocratie ouvrière (Pinçon, 1987:51-56). Cette logique est exprimée très clairement par Clément Carrido, qui affirme que sa reconnaissance tient avant tout à son savoir-faire :

« Q. : Ta place dans l’usine te confère-t-elle de l’importance ?

R. : Si ça me donne de la valeur ? Ben oui... C’est le savoir-faire de l’usine...

Q. : Vous vous sentez plus important qu’à vos débuts ?

R. : Oui, heureusement. Déjà, on a plus de responsabilité : il faut faire tourner les lignes, si ça tombe en panne il faut rendre compte... Et puis, à la place où je suis, il faut apprendre sur le tas : il y a un jeune qui me demandait : “Ce matin, ils n’arrivaient pas à faire des pièces mais depuis que vous êtes arrivé, j’ai remarqué que ça ne cassait plus... Qu’est-ce que vous avez fait ?” Je lui ai dit que j’avais fait un petit réglage, et il m’a dit : “Pourquoi ne l’ont-ils pas fait ce matin ?” ; “Parce qu’ils ne savent pas faire” ; “Ben, il faut leur dire”. Je lui ai répondu que mon savoir-faire je le gardais pour moi. J’ai appris tout seul donc c’est à eux de se débrouiller, c’est un peu de la logique²³. »

23. Entretien de l’auteur réalisé en 2017 avec Pierre Frasiak (à l’époque historien et aujourd’hui journaliste).

Ainsi, dans chaque sous-groupe de métier, le sens donné au travail repose sur des compétences sensorielles spécifiques (ouïe, toucher, vue), qui deviennent des facteurs de reconnaissance au sein des groupes. Au plus proche des machines, un premier élément « sensoriel » est utilisé comme argument pour valoriser son travail et lui donner du sens. Nous soulignons ici l'importance pour les ouvriers de trouver/donner du sens dans/à leur travail. Ce sens, ou plutôt sa signification, est directement liée aux cinq sens qui les composent. Clément Carrido explique sa relation entre les ouvriers de chaîne et ceux de la maintenance et utilise un argument lié à ses sens, en l'occurrence l'ouïe, pour expliquer ce qui les différencie. En effet, les ouvriers qui tiennent depuis longtemps un poste de travail sont habitués à entendre le bruit des machines. Ils reconnaissent, « au bruit », si une machine fonctionne correctement ou pas, et peuvent identifier quelle panne connaît ou connaîtra la machine.

« R. : Je rentre les plaques modèles pour faire des pièces et les paramétrer et on fait des petits dépannages bénins comme des capteurs ou des châssis bloqués. On met moins de temps à le faire nous-même qu'à les appeler.

Q. : Quelles sont vos relations avec eux ?

R. : Un peu tendues parce qu'on connaît les machines et quand on leur dit qu'un bruit est bizarre ils se moquent un peu de nous mais ce n'est pas grave ; trois/quatre heures après, ça lâche donc on avait raison²⁴. »

De fait, quand les ouvriers de l'usine de Sept-Fons voient apparaître l'obligation du port des protections d'oreilles dans le cadre des équipements de protection individuelle (EPI), beaucoup ne veulent pas les porter car ils « n'entendent plus leur machine ». On comprend bien ici comment les ouvriers utilisent leur ouïe pour développer des habiletés et une connaissance intime des machines, qui donneront par la suite du sens à leur travail. En risquant de la perdre, ils craignent de changer une habitude qui leur permettait d'être productif, d'anticiper une panne, par l'utilisation habituelle d'un sens. De cette façon, c'est une expérience sensorielle qui donne du sens à leur travail par la valorisation d'un savoir-faire : en écoutant sa machine, parce qu'ils la pratiquent tous les jours, ils connaissent ses moindres ressorts, ses moindres fonctionnements, et savent comment corriger la panne associée à ce bruit.

Dans le magazine patronal n° 5 datant de janvier 1983²⁵, une illustration attire notre attention sur une autre part du métier de ces ouvriers. Dans cet article de prévention, qui consiste à alerter sur l'importance de ne pas jeter des morceaux de verre dans le sable, on voit une main, laissant glisser entre ses doigts du sable, et une autre main, en dessous, récupérant le sable lâché par la première. Ce symbole du sablier, du temps qui passe, représente une technique ouvrière consistant à toucher le sable pour pouvoir « en

24. *Ibid.*

25. Ce magazine est distribué tous les mois entre 1980 et 2006.

apprécier le degré d’humidité ». En faisant appel à ses sens, l’ouvrier, posté en sablerie, apprécie la qualité du sable qui sera moulé, en le serrant dans sa main. De cette manière, il donne du sens, de la valeur, à un travail qui pourrait paraître ennuyeux. Cet ouvrier, par sa connaissance de la matière, par ses connaissances techniques, joue un rôle capital dans le processus de coulée de la fonte : si le sable est trop sec, le moule peut casser facilement ; s’il est trop mouillé, les noyaux de sable ne seront pas assez solides pour accueillir la fonte qui sera coulée. On comprend donc tout l’enjeu qu’il y a à préserver ses mains mais aussi celles des autres et comment le « sens du travail » est lié au « savoir-faire » et à un système de hiérarchie entre ouvriers. Ces « tours de main » (Pinçon, 1987:49-50) constituent les garants d’un savoir-faire ouvrier façonné par le sens qu’ils lui donnent.

Un poème écrit par l’un des ouvriers de l’usine de Sept-Fons montre bien l’interpénétration entre l’imaginaire culturel ouvrier et le sens qu’ils donnent à leur travail. Dans ce poème, Rémy Langlois écrit :

« Assis dans les flammes bleues de l’âtre matinale
Le vieil homme lourd de temps se souvient,
Et ses yeux brillent du feu des pleurs
Regard embrasé ; au grimoire indélébile
Il y avait cette odeur âcre, énergique
Dans ce regard, ce lieu, qu’on aurait dit
Antres, habités par les divinités du sol
Émergeait, pareille à statue d’airain
L’imposante colonne, impressionnante de puissance
D’où jaillissait, le torrent prodigieux et incandescent
Puis très haut, semblable aux ténèbres
Cubes, cylindres, tapis courant, montant, descendant
Machinerie incroyable et mystérieuse
Plus loin encore, des mains noueuses touchaient à tout
Mélange de respect et d’audace
Animées par on ne sait quelle faculté souveraine.
Il reçoit des sourires devant les pièces de métal domptées
Toutes chargées de missions à venir.
La dernière maison a scellé le dernier
Cri de ses souvenirs, et s’élevant, la terre
Sous chaque pas a bu, comme une source éteinte
Le scintillement des ombres de sa présence²⁶. »

26. *Fondeur Infos*, n° 43, décembre 1986.

La lexicologie rend bien compte de toutes les particularités du travail ouvrier au sein d’une fonderie, et en l’occurrence à l’usine de Sept-Fons. En arrivant à l’usine, chaque matin est nouveau et nourri par « les flammes bleues » de la fonte en fusion. « Le vieil homme » traduit ici l’importance, pour les ouvriers, de l’expérience passée à la chaîne, de l’importance de la connaissance de son métier de fondeur – fondement de la création de cet entre-soi –, comme nous avons pu le constater dans le paragraphe précédent, avec ses « mains qui touchent à tout ». Ici, « les mains noueuses », symbole de celui qui travaille, se réfèrent à celui qui connaît la chaîne et son travail, mélangeant ainsi « le respect et l’audace ». Le vieil OS représente celui qui sait mais qui sait aussi s’émerveiller et trouver – sinon retrouver – du sens dans ce qu’il fait. L’auteur met ainsi à contribution un vocabulaire tourné vers les sens. Tantôt la vue, par laquelle il peut admirer le cubilot (nom donné à la poche qui contient et produit de la fonte) et « le torrent prodigieux et incandescent » de la fonte qui coule dans les moules de sable. Cette étape de fabrication est l’aspect le plus spectaculaire d’une fonderie, qui fascine aussi bien les visiteurs que les ouvriers, et qui est largement repris comme élément de communication par les directions successives. Le cœur du texte, formant lui-même une colonne comme celle décrite par l’auteur, embras(s)e aussi les vers qui courent à la manière des « Cubes, cylindres, tapis » formant une « machinerie incroyable et mystérieuse ». Il souligne la manière dont les sens, émanant du corps singulier du travailleur, participent à donner du sens au travail et à cimenter le « faire corps » collectif ouvrier.

II.3. Travailler pour soi dans et en dehors de l’usine

Se réapproprier le travail, ou travailler pour soi, est un enjeu courant pour l’ouvrier, qui plus est de milieu rural. Largement documenté par des travaux en sociologie, qu’il s’agisse du jardinage (Pluinage, Weber, 1993), de la bricole (Moulinié, 2014), de la perruque ouvrière (Kosmann, 2018) ou tout simplement de ce que Florence Weber appelle « le travail à côté » (Weber, 2009), le travail ouvrier ne s’achève pas là où s’arrêtent les murs de l’usine (Renahy, 2005 ; Coquard, 2019). Issues d’une véritable culture ouvrière (Verret, 1988) qui habite « leur monde privé » (Schwartz, 1990), ces pratiques sont autant d’échappatoires que de manières déclinées de s’approprier l’usine, qu’elles soient en son sein ou à l’extérieur. C’est le cas par exemple de « la perruque ouvrière ». Cette pratique, portant des noms aussi divers que les territoires où elle se déploie (Hatzfeld, 2020), se définit d’après Kosmann comme « l’utilisation de matériaux et d’outils par un travailleur sur le lieu de l’entreprise, pendant le temps de travail, dans le but de fabriquer un objet en dehors de la production réglementaire de l’entreprise ». Les ouvriers de Sept-Fons ne sont pas à la marge de cette pratique. Lors des divers entretiens que j’ai pu mener, les ouvriers m’ont montré, pour leur grande majorité, des objets fabriqués à l’usine sur leur temps de production réglementaire. Le poste occupé dans l’usine facilite logiquement cette pratique : un ouvrier en maintenance,

proche des machines-outils, dans l'attente d'une panne, aura plus de temps et de facilité à fabriquer une perruque qu'un ouvrier en production, travaillant à la chaîne.

On comprend d'ores et déjà le lien étroit entre la perruque et le sens du travail. En se réappropriant du temps pour soi, en s'accaparant du matériel de l'usine pour son bénéficiaire personnel, l'ouvrier s'affirme en tant qu'entité propre au sein de l'usine. Il utilise alors son savoir-faire non plus pour le bénéfice de tous, de son entreprise, de la communauté ouvrière à laquelle il appartient, pour son patron, mais pour lui. C'est le cas d'un ouvrier interrogé qui, lors des moments de baisse de régime, a conçu plusieurs objets pour lui mais aussi pour ses enfants. Il a fabriqué une quille pour fêter le retour du service militaire à chacun de ses fils, un train en bois pour un de ses petits-fils, des landaus pour poupée à ses petites-filles... Et pour ce dernier, il fabriquait divers outils ou matériels lui permettant de jardiner comme des tiges pour faire pousser ses tomates.

Ce dernier détail a toute son importance dans la communauté ouvrière qui nous intéresse ici. Issus d'un milieu rural profond au fort passé métayer (Conord, 2018), les ouvriers sont devenus pour une grande partie d'entre eux ouvriers-paysans, disposant jusque dans les années 1970 d'un bout de terre, leur permettant, selon la formule de Hatzfeld, d'avoir « le compte à l'usine et le cœur à la ferme » (Depoorter *et al.*, 2022:12). Et si certains se sont détachés du labeur de la terre, ils ont acquis plus tard et quand s'est développée la petite propriété individuelle sous la forme bien souvent de pavillon, d'un petit jardin permettant la subsistance de soi et sa famille. Ce complément alimentaire contribue ici à une forme d'immobilisation. Ces ouvriers qui disposent d'un moyen de subsistance supplémentaire – l'expression « complément de salaire » serait un peu forte – possèdent également un moyen de s'affirmer socialement et un moyen différent de travailler pour leur subsistance propre et celle de leur famille, sur leur terre et au grand air. Ainsi, ils perpétuent des techniques familiales liées à la culture du potager, à la complémentarité de certaines espèces avec d'autres... Les discussions autour du jardin sont donc fréquentes et, pour les plus chanceux, les échanges vont bon train, entre collègues et voisins (qui sont parfois les deux à la fois). En s'adonnant à ce travail « des champs », ces ouvriers-paysans ou fils d'ouvriers-paysans connaissent donc une deuxième journée de labeur leur permettant de se reconnecter à un travail qui a du sens, qui fait sens, qui, concrètement, s'inscrit, jour après jour, dans l'évolution « naturelle » des plants de tomates et des salades ; loin des pièces en fonte fabriquées pour on ne sait quels clients et montées sur on ne sait quelles voitures. À ce travail à l'extérieur s'ajoute celui de la bricole, ou l'art de faire du neuf avec du vieux, la culture de la « débrouille » (Weber, 1986 ; Hugues, 2024), passant par de simples réparations d'un produit électroménager, des petits travaux dans l'atelier, ou par des travaux plus lourds comme la construction de tout ou partie d'une maison. Coquard montre bien que dans une zone rurale, les petits travaux de maçonnerie participent à une valorisation personnelle et professionnelle au sein d'un groupe (Coquard, 2019:167) et à l'importance d'être vu comme « un bosseur » (Coquard, 2019:173) et donc de s'affirmer comme partie inté-

grante de la communauté et digne de l'être. Il existe une véritable interpénétration entre l'espace de l'usine et celui de l'extérieur, portée par les allers-retours des ouvriers, mais aussi par les formes que prend le travail lui-même. Il existe une véritable porosité entre l'usine et le monde extérieur, portée par les allers-retours physiques et symboliques des ouvriers. Ce va-et-vient ne concerne pas seulement les individus, mais aussi les représentations du travail. Dans l'usine, l'activité prend la forme d'un emploi salarié structuré, tandis qu'en dehors, les travaux annexes – agricoles, artisanaux ou domestiques – occupent une place centrale dans les discussions, juste après celles sur les chefs. Ces activités extérieures, loin d'être marginales, participent à la construction de la reconnaissance ouvrière à l'intérieur de l'usine. Le travail hors de l'usine devient ainsi un facteur de valorisation sociale aussi bien dans l'espace professionnel que dans les sphères domestique et communautaire. Cela éclaire aussi nos propos de la première partie, quant aux phénomènes de valorisation à l'extérieur de l'usine des ouvriers « qui savent bosser ».

On comprend bien ici l'interpénétration qu'il peut y avoir entre toutes ces activités, aussi différentes soient-elles, dans la création d'un « sens » à donner à son travail et à celui de l'autre. Qu'il s'agisse de la bricole, du jardin, ou de la perruque, ces activités ne sont pas nécessairement le résultat d'une insubordination à l'ordre usinier dans ou à l'extérieur de l'usine, ou simplement la recherche d'une évasion, mais plutôt la quête d'un sens différent, nouveau, particulier, à donner à son travail, participant donc pleinement à un immobilisme ouvrier. Prendre un temps de production pour eux ne signifie pas obligatoirement qu'ils veulent se défaire de l'ordre auquel ils appartiennent puisque la tolérance de la maîtrise à leur égard leur permet de faciliter l'immobilisation ; cela montre qu'il existe différentes manières de s'épanouir dans le travail, que le produit du travail pour soi est aussi important que le travail pour les autres.

Conclusion

Le sens donné au travail est aussi bigarré qu'il existe d'ouvriers. Parce qu'ils ont été ouvriers-paysans entre 1950 et 1980, ils saisissent sans doute mieux que quiconque la distinction entre « sens de l'emploi » et « sens du travail ». Toutefois, par leurs pratiques et leur connaissance fine des lignes, les générations d'ouvriers se sont réapproprié leur travail, reconnaissant une hiérarchie symbolique propre fondée sur le sens qu'ils lui accordent : plus il « a du sens », plus ils valorisent ceux qui l'accomplissent. On retrouve ici pleinement la définition proposée par Coutrot et Perez (2022:17) : « ce qui fait la spécificité du travail [c'est l'] activité par laquelle la personne engage son corps et son esprit dans l'acte de produire, en mobilisant son savoir-faire, sa dextérité, son intelligence, sa créativité, etc. ». Les ouvriers de Sept-Fons, lorsqu'ils jaugent de la qualité du sable par la palpation ou usent de leur capacité corporelle pour reconnaître un défaut machine, engagent leur corps et leur esprit au service de la production. L'acte même de la perruque ouvrière est une manière, pour eux, de redonner du sens à un travail routinier qui parfois peut en manquer : en travaillant pour eux-

mêmes, ils font appel à un savoir-faire qu’ils n’avaient plus pratiqué. La perte du lien étroit avec « la valeur des choses » (Mazzucato, 2023), due à l’effet de la désindustrialisation dans les années 1990 sur les pratiques ouvrières du travail, est ce qui explique que les ouvriers, bon an mal an, se soient détachés petit à petit de la communauté de travail construite par la direction et la Confédération des syndicats libres (CSL). Ce mouvement trouve un écho direct dans les analyses de Eizner et Hervieu (1979). Pour ces auteurs, la perte du paternalisme et du contrat social – c’est-à-dire l’effritement de l’« économie morale » qui liait les ouvriers à l’entreprise – fragilise profondément le sens de l’emploi. Face à cette rupture, écrivent-ils, les ouvriers développent des « comportements de compensation ou de compromis » afin de « se récupérer comme individu libre, de se redonner à eux-mêmes le sentiment d’être militants de leur vie ». Cette quête passe notamment « par l’amour de la “belle ouvrage” », d’un travail qui a du sens parce qu’il « mobilise l’habileté, l’intelligence » et le savoir-faire. Eizner et Hervieu rappellent ainsi que, dans les anciennes manufactures où le métier restait proche de l’artisanat, la maîtrise du geste constituait paradoxalement un facteur de stabilité sociale : « L’usine campagnarde patriarcale ne pouvait être la grande famille que parce qu’effectivement, d’un bout à l’autre de la production, chacun pouvait s’illusionner sur le caractère indispensable de son savoir-faire. » Mais, demandent-ils, « dans l’industrie moderne, en quoi l’OS peut-il s’illusionner ? » Leur questionnement éclaire la situation de Sept-Fons : la disparition progressive du métier de fondeur et de ses savoirs depuis plus d’une décennie empêche les ouvriers de se reconnaître dans leur travail, rompant le lien symbolique qui permettait autrefois de tenir dans l’emploi. La tension paradoxale entre évasion et immobilisation est donc subtile et non contradictoire. Les pratiques d’évasion n’agissent pas comme des pratiques d’insubordination consistant à sortir du système immobilisateur, mais bien comme un exutoire qui rend vivable le travail à l’usine à l’échelle individuelle. Ainsi, le sens de l’emploi et le sens du travail se livrent souvent à un jeu d’équilibriste : lorsque le travail vient à manquer de sens, c’est le sens de l’emploi – à travers la communauté et l’identité – qui est surinvesti ; inversement, c’est en trouvant du sens dans leur travail concret que les ouvriers résistent aux conditions souvent difficiles de l’emploi. L’atténuation du sentiment de communauté couplée à la perte de ce qui faisait sens dans leur travail – le métier de fondeur et le savoir-faire qui lui est attaché – ne sont-elles pas à l’origine d’une nouvelle quête de sens pour ces ouvriers ?

Références bibliographiques :

- Beaud S., Pialoux M. (1999), *Retour sur la condition ouvrière : enquête aux usines Peugeot de Sochaux-Montbéliard*, Paris, Fayard.
- Conord F. (2018), *La terre des autres : le métayage en France depuis 1889*, Montrouge, Éditions du Bourg.
- Coquard B. (2019), *Ceux qui restent : faire sa vie dans les campagnes en déclin*, Paris, La Découverte.
- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Daumas J.-C. (2012), « La *Business History* à la française : deux ou trois choses que je sais d'elle », in Daumas J.-C. (dir.), *L'Histoire économique en mouvement. Entre héritages et renouvellements*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p. 189-218, <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.47361>.
- Daviet J.-P. (1990), « Anciens et nouveaux visages de la *Business History* », in Lequin Y., Vandecasteele-Schweitzer S., Bourdelais P., Burdy J.-P., Daviet J.-P., Dewerpe A., Drummont D., Grafmeyer Y., Zancarini M. (dir.), *L'Usine et le Bureau. Itinéraires sociaux et professionnels dans l'entreprise (XIX^e et XX^e siècles)*, Lyon, Presses universitaires de Lyon, p. 19-37, <https://doi.org/10.4000/books.pul.15846>.
- Dejours C. (1993), « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », Communication au XXVII^e Congrès de la SELEF, *Futur Antérieur*, n° 16, p. 41-52.
- Depoorter P., Frigul N., Venet T., Vignon S. (2022), *Les mondes ouvriers, figures de (dé)mobilisations*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion.
- Dormoy-Rajramanan C., Gobille B., Neveu É. (2018), *Mai 68 par celles et ceux qui l'ont vécu*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.
- Eizner N., Hervieu B. (1979), *Anciens paysans, nouveaux ouvriers*, Paris, L'Harmattan.
- Favre D. (1998), *Ni rouges ni jaunes. De la CGSI à la CSL. L'expérience du syndicalisme indépendant de 1945 à nos jours*, Courbevoie, Éditions Midi moins le quart.
- Fontaine M., Vigna X. (2019), « La désindustrialisation, une histoire en cours », *20 & 21. Revue d'histoire*, n° 144, p. 2-17, <https://doi.org/10.3917/vin.144.0002>.
- Gay V. (2021), *Pour la dignité. Ouvriers immigrés et conflits sociaux dans les années 1980*, Lyon, Presses universitaires de Lyon.
- Hatzfeld N. (2002), *Les gens d'usine : 50 ans d'histoire de Peugeot-Sochaux*, Ivry-sur-Seine, Éditions de l'Atelier.

- Hatzfeld N. (2004), « L’intensification du travail en débat. Ethnographie et histoire aux chaînes de Peugeot-Sochaux », *Sociologie du travail*, vol. 46, n° 3, p. 291-307, <https://doi.org/10.4000/sdt.29181>.
- Hatzfeld N. (2020), « Robert Kosmann, Sorti d’usines. La “perruque”, un travail détourné », *Le Mouvement social*, n° 273, p. 169-172, <https://doi.org/10.3917/lms1.273.0167b>.
- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice, and Loyalty. Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Cambridge, Harvard University Press.
- Favre D. (2022), *Les jaunes, un syndicalisme tricolore : le syndicat qui défia la CGT*, Paris, La Nouvelle Librairie.
- Gueslin A. (1993), *Michelin, les hommes du pneu*, Ivry-sur-Seine, L’Atelier.
- Hugues F. (2024), *Débrouilles rurales : les modestes économes au prisme de l’ethnographie ethnocomptable de leurs espaces domestiques*, Thèse de doctorat en sociologie, Paris, EHESS, <https://theses.fr/2024EHES0072>.
- Kosmann R. (2018), *Sorti d’usines : la “perruque”, un travail détourné*, Paris, Syllepse.
- Le Goff J. (2008), *Les lois Auroux, 25 ans après, 1982-2007 : où en est la démocratie participative ?*, Rennes, PUR.
- Loubet J.-L., Hatzfeld N. (2001), *Les 7 vies de Poissy : une aventure industrielle*, Paris, ETAI.
- Loubet J.-L., Hatzfeld N. (2002), « Poissy : de la CGT à la CFT : histoire d’une usine atypique », *Vingtième Siècle. Revue d’histoire*, n° 73, p. 67-81, <https://doi.org/10.3917/ving.073.0067>.
- Lüdtke A. (dir.) (1989), *Alltagsgeschichte: Zur Rekonstruktion historischer Erfahrungen und Lebensweisen*, Frankfurt-am-Mein, Campus.
- Lüdtke A. (2000), *Des ouvriers dans l’Allemagne du XX^e siècle : le quotidien des dictatures*, Paris, L’Harmattan.
- Mazzucato M. (2023), *La valeur des choses. Qui produit et qui profite dans l’économie mondialisée*, Paris, Fayard.
- Moulinié V. (2014), « “Ils se foutaient tous de ma gueule” ou l’objet bricolé comme mise en scène de soi », *Socio-Anthropologie*, n° 30, p. 65-82, <https://doi.org/10.4000/socio-anthropologie.1823>.
- Noiriel G. (1988), « Du “patronage” au “paternalisme” : la restructuration des formes de domination de la main-d’œuvre ouvrière dans l’industrie métallurgique française », *Le Mouvement social*, n° 144, p. 17-35, <https://doi.org/10.2307/3778496>.

- Pinçon M. (1987), *Désarrois ouvriers. Familles de métallurgistes*, Paris, L'Harmattan.
- Pluvinage M., Weber F. (1993), « Le jardinage ouvrier : ressource alimentaire et affirmation de soi », *Cahiers d'économie et sociologie rurales*, n° 27, p. 95-122, <https://doi.org/10.3406/reae.1993.1348>.
- Renahy N. (2001), « Générations ouvrières et territoire industriel. La transmission d'un ordre ouvrier localisé dans un contexte de précarisation de l'emploi », *Genèses*, n° 42, p. 47-71, <https://doi.org/10.3917/gen.042.0047>.
- Renahy N. (2005), *Les gars du coin. Enquête sur une jeunesse rurale*, Paris, La Découverte.
- Retière J.-N. (1994), *Identités ouvrières. Histoire sociale d'un fief ouvrier en Bretagne 1909-1990*, Paris, L'Harmattan.
- Revel J. (1989), « L'histoire au ras du sol », in Levi G. (dir.), Préface de *Le pouvoir au village. Une histoire d'un exorciste dans le Piémont du XVII^e siècle*, Paris, Gallimard, <https://fr.scribd.com/document/699973003/L-histoire-au-ras-du-sol-Revel>.
- Schwartz O. (1990), *Le monde privé des ouvriers. Hommes et femmes du Nord*, Paris, Puf.
- Tabutaud A. (2026), « Qu'est-ce que la désindustrialisation ? Histoire du recul de l'industrie en Europe à la fin du 20^e siècle », *Encyclopédie d'histoire numérique de l'Europe*, <https://ehne.fr/fr/node/22689>.
- Thompson E.P (1971), « The Moral Economy of the English Crowd in the Eighteenth Century », *Past and Present*, Oxford University Press, n° 50, p. 76-136, <https://www.jstor.org/stable/650244>.
- Verret M. (1988), *La culture ouvrière*, Saint-Sébastien, ACL/Société Crocus.
- Vigna X. (2007), *L'insubordination ouvrière dans les années 68. Essai d'histoire politique des usines*, Rennes, PUR.
- Vigna X. (2013), « Préserver l'ordre usinier en France à la fin des années 68 », *Agone*, n° 50, p. 117-135, <https://shs.hal.science/halshs-00930101>.
- Weber F. (1986), « Le travail hors de l'usine. Bricolage et double activité », *Cahiers d'Économie et sociologie rurales*, vol. 3, n° 1, p. 13-36, <https://doi.org/10.3406/reae.1986.1059>.
- Weber F. (2009), *Le travail à-côté : une ethnographie des perceptions*, Paris, Éditions de l'EHESS.

Réformer le travail par l'enquête ? L'expertise du travail auprès des comités sociaux et économiques

Vincent-Arnaud CHAPPE

Les élus du CSE disposent d'un droit à l'expertise « santé, sécurité et conditions de travail » mobilisable dans des conditions spécifiques. Cet article montre comment les expertes s'appuient sur des concepts issus des sciences sociales et ergonomique pour analyser les situations problématiques dont ils et elles sont saisis et dégager des pistes d'amélioration de l'organisation du travail. L'enquête qu'ils et elles mènent est néanmoins contrainte dans ses modalités de réalisation, du fait des conditions juridiques et temporelles qui encadrent son déploiement. Son effectivité est limitée, mais théorisée par les expertes selon deux registres : un registre du rapport de force dans lequel l'expertise peut s'insérer ; un registre de la conviction, le travail d'enquête étant susceptible d'influencer les directions par le surplus de connaissance qu'elle apporte.

The elected officers of a CSE (Social and Economic Committee) are entitled to expert advice on "health, safety and working conditions", which they can access under specific conditions. This article shows how experts use concepts born out of the social and ergonomic sciences to analyse the problematic situations for which they are called upon and to identify ways to improve the organisation of work. Their investigations are nevertheless subject to practical constraints, as a result of the legal and temporal conditions circumscribing their deployment. Their effectiveness, while limited, is conceptualised by the experts themselves in two different ways: sometimes in terms of a power struggle in which expert advice may be wielded; other times in terms of persuasion, since studies may influence management through the provision of additional knowledge.

Vincent-Arnaud Chappe est sociologue, chargé de recherche au CNRS, membre du Centre d'étude des mouvements sociaux à l'EHESS : vincent-arnaud.chappe@ehess.fr.

Que ce soit à travers la dénonciation contemporaine du harcèlement moral et sexuel, des risques physiques et psychosociaux, ou des interrogations sur la soutenabilité écologique de la production, le travail est l'objet de critiques récurrentes qui mettent à l'épreuve sa signification et sa légitimité (Dujarier, 2021). Face à cet enjeu, les sciences sociales du travail dessinent différentes pistes normatives visant à la refondation d'un travail souhaitable, par exemple en s'intéressant aux obstacles au déploiement d'un travail sensé du point de vue des travailleurs et travailleuses (Dejours, 2009 ; Clot, 2010 ; Coutrot, Perez, 2022), en critiquant l'individualisation et la psychologisation de la relation salariale (Linhart, 2015) pour en appeler à une revivification des luttes sociales et syndicales (Yon, 2023) ou en mettant en exergue les « utopies réelles » où s'expérimentent d'autres façons d'organiser le travail (Lallement, 2019).

Cet article propose un déplacement en s'intéressant à la manière dont des acteurs non universitaires mobilisent les sciences sociales du travail dans leur pratique, dans l'optique d'améliorer les organisations de travail. Plus spécifiquement, il s'agit ici de se pencher sur l'activité des expert-es en santé et conditions de travail qui interviennent dans les entreprises à la demande des représentant-es du personnel qui siègent au sein du comité social et économique (CSE).

Le travail d'expertise est un travail scientifique : à partir d'un traitement des données produites par les opérations d'enquête, il vise à élucider des situations de travail problématiques, et ce grâce à la mobilisation de connaissances, concepts et théories issus de la recherche. Mais l'expertise fournit également des points d'appui aux acteurs de l'organisation en vue de réformer le travail. L'expertise « sécurité, santé et conditions de travail » (expertise SSCT par la suite) peut être ainsi appréhendée comme un « dispositif » (Dodier, Barbot, 2016) qui articule un horizon de démonstration scientifique à un horizon de transformation organisationnelle.

Cette modalité d'intervention dans les entreprises et administrations, née des revendications d'une démocratisation des mondes du travail de la période fordiste, consacre dans l'ordre juridique français un droit à l'enquête (et aux préconisations) relativement peu investigué par les sciences sociales. Cristofalo (2012) en a fait l'histoire à travers le prisme d'une sociologie des professions : elle analyse le processus d'autonomisation du métier d'expert-e et les ambiguïtés de la relation qu'ils et elles entretiennent avec les acteurs syndicaux. Bouffartigue et Giraud (2018) se sont penchés sur l'appropriation de ces rapports par les institutions représentatives du personnel (IRP) qui en sont destinataires, pour pointer l'efficacité limitée et contrainte de l'expertise. Dans un dossier de *La nouvelle revue du travail* sur l'expertise auprès des anciens comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) (Fortino, Tiffon, 2013), les différents contributeurs et contributrices mettent en exergue les controverses liées à cette activité, notamment autour des risques de dépossession des salarié-es de la production d'un discours sur le travail au profit d'une vision expertale dépolitisée (voir notamment Gâche *et al.*, 2013). D'autres travaux ont plus

largement insisté sur l'intrication très forte entre l'action syndicale et les savoirs experts des sciences sociales du travail (Delmas, 2012 ; Ponge, 2020), notamment issus de l'ergonomie et de l'épidémiologie. Plus récemment, des débats ont porté sur la place et la configuration de dispositifs participatifs fondés sur l'ergonomie et la psychologie du travail, et la manière dont ils participent de la démocratisation du travail ou au contraire de modalités de rationalisation du travail dictées par des intérêts managériaux (Bonnetfond *et al.*, 2025).

Ces recherches problématisent assez peu l'activité d'enquête qui en est au cœur. Or, la démarche d'enquête n'est pas réductible à une simple méthode technique à l'appui d'un discours sur le travail : elle est un processus fondamentalement social par lequel les individus et collectifs interagissent avec leur environnement. Ce postulat a été travaillé au sein du « pragmatisme », courant philosophique américain proposant une redéfinition de la notion de vérité à partir de la prise en compte de ses conséquences. On doit notamment à John Dewey une théorie de l'enquête, appréhendant cette dernière comme un rapport actif d'ajustement des individus au monde. Plus exactement, une personne confrontée à une situation « troublée » est susceptible de mener une enquête orientée vers la problématisation et le dépassement de ce trouble par l'établissement d'une « assertion garantie » (Dewey, 1993/1938). Dewey insiste sur la nécessité d'élargir la pratique scientifique de l'enquête, telle qu'elle s'est développée dans les sciences naturelles, aux questions sociales et morales. À ce titre, l'enquête vise à la fois la découverte des faits et de leurs relations, et la découverte des valeurs qui orientent la résolution des troubles. La théorie de l'enquête trouve alors des prolongements dans une approche politique, faisant de la participation à l'enquête la condition d'apparitions de « publics » actifs constitutifs d'une véritable pratique démocratique (Dewey, 2010/1927).

Les écrits de Dewey ont largement porté sur le travail comme espace nécessaire de démocratisation et de participation des salarié-es (Cukier, 2018). Les sciences sociales empiriques du travail ont également emprunté au cadre deweyen de l'enquête, que ce soit au niveau des expériences ordinaires du travail (Bidet, 2011 ; Thievenaz, 2019), de la participation à l'organisation du travail (Borzeix *et al.*, 2015), du système de relations professionnelles (Chappe, Brochard, 2021 ; Grimault, 2021) ou des mobilisations appuyées sur des activités de production de savoirs (Ghis Malfilatre, 2021 ; voir aussi Barthe, 2017). L'ancrage pragmatiste implique ainsi ici de plonger dans la fabrique du savoir expert sur le travail, pour tenter ensuite d'en saisir les effets constitutifs et la manière dont il participe à la résolution des situations problématiques. Par conséquent, il implique de se pencher sur les « obstacles » de l'enquête et ses conditions de possibilité (Zask, 2019).

Appliquée à l'expertise SSCT, le cadre d'analyse deweyen permet donc de problématiser les spécificités de cette démarche d'enquête, initiée par les représentant-es du personnel pour contester des situations troublées, mais qui se déploie au sein d'organisations du travail modelées par le pouvoir de l'employeur et dans le cadre d'un dispositif juridique qui contraint très fortement la production d'un discours critique. Au sein de cette confi-

guration complexe, dans quelle mesure l'enquête experte est-elle malgré tout susceptible de participer à modeler une organisation qui fait sens pour les travailleurs et travailleuses ?

Pour répondre à cette question, je m'appuie sur deux corpus complémentaires hiérarchisés : d'abord un corpus d'entretiens menés avec 36 expert-es SSCT appartenant à différents cabinets d'expertise, complété par des entretiens avec des juristes et avocat-es coopérant avec ces expert-es. Bien que n'ayant pu pratiquer d'observations du travail en train de se faire, j'ai orienté les entretiens vers une description détaillée et exemplifiée de ce qu'implique l'activité d'expert-e. Les entretiens ont permis d'obtenir des descriptions circonstanciées des situations du travail d'expertise ; ils témoignent également d'une forte réflexivité des expert-es quant aux conditions d'efficacité de leur activité et à son sens politique.

Par ailleurs, grâce à certain-es des expert-es rencontrés, j'ai eu accès à 41 rapports d'expertise parmi lesquels j'ai isolé un corpus de 21 expertises CSE, en excluant les expertises datant de l'époque des CHSCT, provenant de 8 cabinets différents. Ce corpus secondaire n'a pas vocation à la représentativité, dans la mesure où la moitié de ces rapports ont été réalisés au sein d'un unique cabinet d'expert-es, un des expert-es rencontrés m'ayant fourni à lui seul une partie très importante de ce corpus. Mais l'analyse qualitative de la forme et du contenu de ces rapports, complétée par une analyse lexicométrique, permet d'analyser l'articulation des registres démonstratifs et prescriptifs qui y prennent place, en lien avec les opérations d'enquête qui s'y donnent à voir.

La première partie de l'article déploie le dispositif d'expertise SSCT. J'y précise les conditions juridiques d'une expertise normée par le droit, la place qu'y prennent les sciences sociales du travail et la manière dont se déploie une activité d'enquête fortement contrainte (I). La deuxième partie objective les différents registres sémantiques de l'expertise, mais surtout les opérations cognitives et prescriptives que les rapports permettent de tracer (II). La troisième partie porte sur les différentes logiques à partir desquelles les rapports d'expertise sont susceptibles d'avoir un effet sur la réalité du travail, et explicite l'espace des pratiques au sein duquel les expert-es se positionnent (III). La conclusion revient enfin sur les enjeux de démocratisation du travail porté par l'enquête experte.

I. Produire l'expertise à l'intersection du droit et des sciences sociales

L'expertise est un discours de mise en sens du travail qui repose sur l'agencement d'un ensemble d'appuis : des appuis juridiques ainsi que des appuis issus des sciences sociales du travail – notamment l'ergonomie et la psychologie du travail. Je reviendrai enfin sur les conditions concrètes, et contraintes, de l'enquête des expert-es SSCT.

1.1. La construction juridique de l'expertise

L'expertise SSCT est fortement cadrée par le droit, concernant aussi bien les domaines dans lesquels elle s'exerce que dans ses procédures. Cette juridicité est le fruit d'un processus de stabilisation au cours du temps (Cristofalo, 2012) qui s'inscrit dans une histoire du développement du droit syndical. Ce n'est que dans les années 1990 que se constitue progressivement un « segment professionnel » de l'expertise (*ibid.*:148) s'autonomisant partiellement de la tutelle historique des confédérations syndicales en tant que prescriptrices de l'expertise. Ce nouveau segment professionnel répond à un besoin d'expertise sur les questions de santé au travail qui s'imposent progressivement aux entreprises sous l'effet notamment du droit européen et de la mise à l'agenda public de la question de la souffrance au travail à partir du milieu des années 2000. La « sanitarisaiton » du répertoire d'action syndical (Ponge, 2021) explique une demande de ressources et de modèles scientifiques à laquelle les expert-es sont aptes à répondre.

L'expertise SSCT s'exerce principalement à travers deux modalités codées juridiquement : d'un côté l'expertise dite « projet important », quand ce dernier, présenté par la direction devant le CHSCT, « modifi[e] les conditions de santé et de sécurité ou les conditions de travail » ; de l'autre, l'expertise face à un « risque grave révélé ou non par un accident du travail, une maladie professionnelle ou à caractère professionnel constaté dans l'établissement ». L'expert SSCT peut également intervenir en renfort de l'expert-e économique pour analyser les effets d'un plan de restructuration sur les conditions de travail des salarié-es restant dans l'entreprise, ou sous la forme d'une expertise contractuelle dite « libre ». Les velléités politiques de simplification du système des relations professionnelles, jusqu'aux ordonnances de 2017, modifient les conditions d'exercice de cette expertise. Les contraintes d'intervention évoluent : durcissement des délais dans la réalisation des expertises – ramené à deux mois avec la loi Rebsamen de 2015 pour les expertises risque grave ; disparition du CHSCT comme principal interlocuteur, fusionné avec le comité d'entreprise (CE) dans le nouveau CSE ; modification des conditions de financement de l'expertise avec prise en charge partielle à hauteur de 20 % par le CSE pour les expertises projet. Enfin, les ordonnances ont entraîné une modification du système de certification : là où les cabinets se voyaient auparavant habilités par le ministère du Travail sur la base d'une évaluation de la qualité des rapports produits, la nouvelle procédure demande une certification par l'organisme d'accréditation Qualianor, qui porte sur le respect d'un ensemble de règles procédurales (transparence, suivi, formation continue, etc.).

L'expertise est donc un dispositif juridique, au sens où c'est le droit qui définit les situations d'intervention, les conditions dans lesquelles elles s'opèrent, et qui habilite les individus dans leur statut d'expert. Il ouvre également des droits : ceux d'enquêter au sein de l'entreprise, de rencontrer les salarié-es, d'observer les situations de travail et d'avoir accès aux documents nécessaires à l'établissement de la situation. Il est enfin l'horizon de l'expertise : celle-ci s'adosse en effet à l'obligation de santé et sécurité qui pèse sur les employeurs

(article L. 4121-1 du Code du travail et suivants) et sert de justification au travail des expert-es. Ces dernier-es doivent donc savoir composer *a minima* avec le droit : parce qu'il est leur cadre d'intervention, mais aussi parce qu'il est une ressource procédurale et un appui substantiel dans leur activité. Le droit habilite et sécurise l'expertise, mais fait également peser une menace sur le travail des expert-es : soit qu'il puisse être saisi par les directions pour invalider les expertises, soit qu'il soit susceptible d'évoluer dans le temps (par la jurisprudence et par l'action législative) en venant notamment – au regard des évolutions de la dernière décennie – complexifier l'activité.

1.2. Trois modalités différenciées de rapport aux sciences sociales du travail

L'expertise n'est pas pour autant une activité proprement juridique. La qualification juridique n'est pas au cœur des compétences expertales, les expert-es se définissant d'abord par leur proximité avec les sciences sociales du travail. Historiquement, c'est l'ergonomie qui constitue le premier allié des syndicalistes intéressé-es par la thématique des conditions de travail. Les années 1960 et 1970 voient ainsi se constituer une collaboration durable entre des syndicalistes, particulièrement de la CFDT, et des ergonomes du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) – Alain Wisner et Antoine Laville notamment, tous deux médecins de formation. Cette période voit les forces syndicales s'emparer des savoirs de l'ergonomie au prix d'une refondation épistémologique de cette dernière (Teiger *et al.*, 2006) : de discipline de laboratoire centrée sur l'analyse des « caractéristiques des fonctions humaines » (*ibid.*:2006:27), elle passe à une discipline de l'observation *in vivo* visant à la description du travail réel des individus tels qu'ils se déploient au cœur de l'activité – et à distance des prescriptions de l'encadrement. Son potentiel critique se forge dans la valorisation de l'expertise indigène des travailleurs et travailleuses, et par extension dans la dénonciation des obstacles posés à la reconnaissance du collectif de travail comme source légitime d'organisation de l'activité.

Cette collaboration entre l'ergonomie du travail dite « de langue française » et les syndicats se poursuit dans la construction d'une expertise des conditions de travail, en incluant également avec elle la psychologie du travail tournée vers la subjectivité du travailleur ou de la travailleuse et les répercussions psychologiques des empêchements du travail¹. Elle explique aujourd'hui la centralité des concepts des « ergodisciplines » (Gaudart, Rolo, 2015) au cœur de l'activité des expert-es.

1. Scarlett Salman décrit comment le psychiatre et psychanalyste Christophe Dejourn, formé à la médecine du travail et à l'ergonomie au Cnam auprès d'Alain Wisner (institution au sein de laquelle il développe ensuite sa carrière) édifie la « psychodynamique du travail » et participe de la construction et de la diffusion de la catégorie de « souffrance au travail » (Salman, 2008). Si les bases théoriques sont différentes, la « clinique de l'activité » forgée par Yves Clot au sein du Cnam s'institue également comme une ressource forte de la psychologie du travail pour les expert-es de la santé et des conditions de travail (Clot, 2015).

Expert·es formé·es en ergonomie ou psychologie du travail

Parmi les 36 expert·es que j'ai rencontrés, plus de la moitié ont suivi des études en ergonomie et/ou psychologie du travail jusqu'au niveau master (et plus exceptionnellement jusqu'au doctorat). Les cursus en ergonomie visent à former des ergonomes susceptibles de travailler au sein d'organisations du travail, ou en tant que consultant·es externes. L'expertise CSE s'inscrit dans le domaine des possibles professionnels, en écho avec l'ethos professionnel de l'intervention acquis dans la formation disciplinaire. C'est par exemple le cas d'Arthur Beramil², né en 1990, qui après une licence de psychologie générale et à la suite d'un stage dans une grande enseigne sportive où il s'initie aux méthodes qualitatives, s'inscrit dans un double master d'ergonomie et psychologie du travail. Il intègre ensuite directement en 2014 un cabinet d'expertise SSCT se réclamant de l'ergonomie du travail. Il revendique une approche pluridisciplinaire, intégrant l'ergonomie mais aussi la psychologie du travail et la sociologie.

Le point focal de ces disciplines est l'activité de travail : ce qui compte est ce que les travailleurs et travailleuses font, comment ils et elles le font, avec quelles contraintes et ressources. La notion de « travail réel » joue ainsi un rôle central, aussi bien par ce qu'elle signifie que par son contrepoint critique, le « travail prescrit », qui se définit justement par l'ignorance de la réalité. Cette insistance sur la dimension de l'agir s'articule à une focalisation sur la subjectivité du travailleur, caractérisé par son inventivité et sa réflexivité. L'objectif de l'ergonomie est celui de la reconnaissance de l'activité, et donc partant des capacités d'agir de l'individu. Ce grain observationnel au niveau de l'activité n'équivaut néanmoins pas à une individualisation des problématiques de conditions de travail : ce qui est mis en procès dans l'analyse ergonomique est la capacité des organisations de travail à faire s'épanouir l'activité – ou à l'entraver.

Expert·es en sociologie du travail

Par contraste à ce profil d'expert·es formé·es à l'intervention ergonomique se dégage un autre profil, plus proche de l'ethos universitaire. Il s'agit d'expert·es ayant entamé ou validé un doctorat, en sociologie du travail pour la majorité. Plus que la catégorie précédente, l'entrée dans le métier d'expert·e tient d'une forme de réorientation, face à des perspectives d'intégration dans l'enseignement supérieur et la recherche qui n'ont pu aboutir.

Tomas Linec est né en 1980. Après un baccalauréat en sciences économiques et sociales, il s'oriente vers une licence de sociologie puis une maîtrise et un DEA. Il obtient l'allocation doctorale et entame une thèse en sociologie du travail dans une perspective

2. Les portraits sont pseudonymés : prénom et nom d'emprunts, ainsi que quelques modifications biographiques superficielles visant à rendre l'identification plus difficile, le monde des expert·es SSCT ayant toutes les caractéristiques d'un petit monde.

critique de genre et de classe. Il obtient le grade de docteur au bout de cinq ans. Il s'investit beaucoup dans une formation universitaire mais, déçu des perspectives professionnelles qui s'offrent à lui, il suit les traces d'un collègue, en acceptant d'intervenir de façon ponctuelle sur une expertise, avant d'être recruté en CDI.

La découverte du métier d'expert-e apparaît alors comme un débouché, dans la mesure où il lui permet d'exploiter les compétences acquises au cours du parcours de formation. C'est vrai pour les compétences méthodologiques (mener des entretiens, des observations, construire et manier des données statistiques) comme pour les connaissances relevant proprement de la sociologie des organisations du travail. Cette orientation professionnelle est aussi une épreuve à plusieurs égards. Elle demande un réajustement des dispositions acquises : nécessité d'« apprendre à écrire » de manière lisible pour un lectorat non universitaire, mais également acceptation potentiellement douloureuse des limites d'une enquête menée tambour battant en raison des contraintes légales.

« Et en fait, je me rends compte que je suis pas du tout opérationnel. Ma méthode de travail n'est pas adaptée à l'expertise. (...) La thèse, c'est-à-dire les entretiens préalables, vous voyez, par exemple, des longs entretiens qu'on va refaire, parfois re-refaire, de la lecture... un plan. (...) Et puis, on ne peut pas raconter sa vie, on ne peut pas faire des rapports de sept cents pages. Il faut arriver avec des hypothèses très solides, donc avoir une compréhension des enjeux en amont pour avoir des hypothèses solides, des grilles d'entretien anglées et... et voilà, on n'est pas là pour faire parler le mec en face de soi et on n'a pas quatre heures devant soi³. »

En sus de cette conversion aux exigences de la forme intervention, l'entrée des sociologues dans le métier d'expert-e SSCT nécessite au moins, si ce n'est une conversion, une habitude au regard de l'ergonomie. Dans un cabinet majeur du secteur par exemple, les expert-es non formé-es en ergonomie doivent suivre dans la foulée de leur intégration un certain nombre d'unités d'enseignement au Cnam sur ces matières. Les expert-es issu-es de la sociologie confirment l'intérêt du regard ergonomique, tout en maintenant régulièrement une forme de distanciation critique par rapport à une approche qu'ils et elles jugent parfois trop « micro » et aveugle aux rapports sociaux.

Les expert-es sans formation en sciences sociales, des profils atypiques

Une troisième catégorie, plus marginale, se distingue. Il s'agit d'expert-es qui n'ont pas eu de formation universitaire dans le domaine des sciences sociales, mais qui exercent au cours de leur carrière professionnelle une reconversion vers l'expertise en s'appuyant

3. Entretien de l'auteur avec Thomas Linec, docteur en sociologie, expert dans un cabinet de taille importante, 30 novembre 2022.

sur les compétences acquises dans d'autres mondes professionnels. C'est par exemple le cas de Jean Taley, un ingénieur passé par l'expertise comptable puis l'expertise SSCT, ou de Hervé Caron, un ouvrier engagé dans une carrière syndicale avant de rejoindre un cabinet en tant qu'expert SSCT. Ces parcours s'appuient sur une connaissance interne du monde du travail et des relations professionnelles. Mais cette position nécessite d'acquérir des compétences méthodologiques et théoriques en ergonomie notamment, tant la pratique expertale requiert un bagage disciplinaire pour être menée à bien. Les pratiques d'écriture du rapport sont particulièrement révélatrices de cet écart vécu de façon potentiellement douloureuse entre les compétences acquises sur le terrain et celles liées à un bagage universitaire, ce qu'exprime ainsi Hervé Caron : « Moi, dans les dernières lignes d'écriture du rapport, c'est la galère pour moi. »

1.3. L'expertise comme enquête contrainte

« L'enquête s'achève quand elle parvient à quelque chose d'assuré » (Dewey, 1993:63/1938) : cette assertion correspond à un idéal où la fonction de l'enquête dicte la poursuite ou l'interruption de sa pratique. À distance de cet idéal, l'enquête des expert-es SSCT peut se définir comme ce que je qualifie ici d'*enquête contrainte*. L'expertise SSCT demande de respecter un ensemble de séquences codifiées. Désignation de l'expert-e par les membres du CSE – qui ouvre une fenêtre de contestation initiale de dix jours pour l'employeur –, demande de documents par l'expert-e puis lettre de mission avec notification du coût (respectivement dans les trois et dix jours après la désignation), deux mois à compter la désignation pour faire l'expertise, amputé de quinze jours dans les expertises projets... Ces contraintes sont doubles : d'abord du fait de leur seule existence, elles obligent à un respect formel des intervalles fixés par le droit, ouvrant sinon à un risque de contestation de l'employeur. Les expert-es racontent ainsi à quel point l'expertise SSCT est une expertise sous risque judiciaire, où les employeurs n'hésitent pas à recourir aux tribunaux. Cette judiciarisation peut viser le bien-fondé même de l'enquête dans le cas des expertises « risque grave », ou viser des éléments procéduraux qui entraînent néanmoins des conséquences importantes sur l'expertise (contestation du coût anticipé ou réel, des résultats, des documents, du périmètre de l'expertise, etc.).

L'expertise est également contrainte par la temporalité serrée de l'enquête. Entre 45 jours et deux mois au total, pour à la fois construire le protocole de recherche, étudier les documents, mener l'enquête, écrire le rapport tout en continuant à interagir avec le CSE et préparer la présentation du rapport : cela demande une pratique de la recherche dans l'urgence, qui oblige à la mise en place d'un certain nombre de pré-formatages de l'écriture et peut également alimenter des formes de regrets quant à l'impossibilité d'approfondir les résultats faute de temps.

Ce « travail pressé » (Gaudart, Volkoff, 2022) n'empêche pas une réflexivité quant aux méthodes à déployer. L'entretien est la méthode reine : il permet d'appréhender les pratiques de travail, les relations organisationnelles, les représentations des salarié-es concernant les problèmes qu'ils et elles rencontrent. Les expert-es ont notamment recours aux entretiens collectifs, en tout cas quand les enjeux évoqués ne sont pas trop sensibles. L'observation est également sollicitée, que ce soit de façon annexe pour se représenter mentalement l'activité, ou de façon plus approfondie pour réaliser des chroniques d'activité. Les expert-es entretiennent en revanche un rapport différencié à la passation de questionnaires auprès des salarié-es : si pour certain-es les approches quantitatives sont loin de leur cœur de métier, d'autres y voient un puissant outil d'objectivation des risques psychosociaux, et qui a la vertu d'être plus facilement entendu par les directions que les méthodes qualitatives toujours soupçonnées de produire des savoirs non représentatifs. Le contexte spécifique de l'expertise SSCT doit être pris en compte : les expert-es décrivent ainsi des enjeux extrascientifiques de l'enquête liés à la valeur intrinsèque du dispositif d'entretien en tant qu'il offre un espace de parole aux salarié-es. Alors que l'employeur peut chercher à restreindre cet accès à des espaces de parole – ou à dissuader des salarié-es de répondre –, les élu-es du CSE peuvent au contraire produire des injonctions à l'enquête à destination des expert-es, notamment parce qu'ils ou elles souhaitent qu'un maximum de salarié-es puissent participer à l'expertise.

Ces différentes contraintes et injonctions éloignent l'expertise SSCT de l'idéal-type d'une enquête scientifique qui permettrait de construire des analyses totalement assurées. Elles produisent une situation paradoxale d'entrave de l'activité expertale, là où l'expert-e se pose en défense de l'activité. De plus, alors que les expert-es valorisent très fortement dans les entretiens la prise en compte de la parole des salarié-es comme expert-es de leur propre travail – et refusent par conséquent de se placer dans une position d'expertise en surplomb –, les contraintes du dispositif n'offrent finalement qu'assez peu la possibilité d'une véritable « enquête publique » (Gronda, 2020), c'est-à-dire une modalité d'enquête enchevêtrant enjeux scientifiques et normatifs, et au sein de laquelle les publics concernés jouent un rôle actif. Malgré ces limites mises en exergue par les expert-es mêmes, le produit de leur enquête est bien celui d'un supplément de connaissances sur une situation de travail, inscrit dans les formes du rapport d'expertise, et surtout associé à un ensemble de préconisations visant à l'amélioration organisationnelle. C'est ce sur quoi la deuxième partie va maintenant se pencher pour objectiver l'articulation de ces deux modalités.

II. Les rapports d'expertise : des modalités variées d'imputations causales pour formuler des recommandations organisationnelles

Cette partie porte sur le contenu même des rapports d'expertise, en tant qu'ils sont le produit matériel de l'activité d'enquête contrainte décrite dans la partie précédente. Déplier les rapports permet d'objectiver les différents appuis qui permettent aux expert-es de produire des prises sur les organisations qu'ils et elles enquêtent, et de passer du registre de l'analyse au registre de la prescription.

II.1. Formes et contenu lexical des rapports d'expertise

La structure globale des rapports d'expertise est relativement constante : ils contiennent d'abord une introduction, qui rappelle les termes de la demande adressée par le CSE, l'ancrage légal de l'expertise, les documents demandés à la direction et la méthodologie déployée accompagnée de sa justification. Le corps de l'analyse ensuite, c'est-à-dire l'explicitation des résultats liés à l'enquête et assortie de la présentation empirique des résultats. Selon les cas, le rapport peut présenter le contexte général, l'étude du projet mis en cause ou de la situation considérée comme relevant du risque grave, l'analyse de la mise en œuvre du projet et les projections de ses effets, etc. Le rapport présente ensuite des recommandations. Celles-ci sont l'horizon même de l'expertise : l'arrêté du 7 août 2020 « relatif aux modalités d'exercice de l'expert habilité auprès du comité social et économique » précise ainsi que l'expert-e « formule des recommandations » et « restitue sous forme écrite et orale au comité social et économique les conclusions de l'expertise en apportant, notamment la démonstration du diagnostic et des recommandations formulées », à la condition que ces recommandations soient « aussi objectivement fondées que possible, élaborées à partir d'un diagnostic ». Ces préconisations prennent néanmoins une ampleur bien différente selon les rapports. Elles peuvent n'occuper qu'un nombre limité de pages, s'en tenir à des conseils d'ordre assez général, ou être bien plus développées et précises quant à leur contenu.

Les rapports varient également grandement en termes de taille et de densité. On peut ainsi distinguer trois modalités d'écriture.

La première catégorie, très majoritaire dans notre échantillon, adopte une présentation adaptée à un format de présentation diaporama, mais le texte qui y apparaît est bien sous la forme de blocs denses de paragraphes. Ce type de rapport recourt à des notes de bas de page pour citer les références listées en fin de document. Ces rapports présentent une forme intermédiaire entre rapport universitaire et présentation orale : leur densité argumentative les rapproche du pôle universitaire, mais une mise en forme partielle est opérée vers une modalité de présentation orale de l'expertise.

Une deuxième catégorie, très minoritaire, est celle d'un rapport plus directement universitaire. Ces rapports sont particulièrement denses. Le texte est rédigé sous forme de paragraphes relativement longs, avec également des fréquentes références en note de bas de page et une bibliographie finale.

La troisième catégorie – également très minoritaire dans notre échantillon – est celle du rapport diaporama. Le rapport est découpé en diapositives, avec des puces hiérarchisées. Il est fortement équipé d'artefacts informationnels (tableaux et schémas) qui résument graphiquement l'information et ne fait que très peu appel à des références scientifiques. Cette présentation fait directement écho au mode de représentation du conseil en management, où les modalités graphiques font partie des modes de valuation du travail déployés par les consultant-es (Bourgoin, 2015). Ces rapports sont ainsi mis en forme pour équiper une présentation orale de l'expertise dans le cadre du CSE. Cette forme est rare au sein de mon corpus mais pas sans représentativité : ces rapports émanent de cabinets importants sur le marché de l'expertise SSCT, et font à cet égard pleinement partie des modalités possibles d'argumentation dans les rapports d'expertise.

L'analyse lexicale des 21 documents grâce à la méthode de classification dite de Reinert⁴ a permis d'identifier quatre classes lexicales transversales aux différents rapports. La première classe, isolée de toutes les autres, est composée majoritairement de termes qui renvoient à des entités juridiques, d'ordre général ou spécifiquement propres au monde des relations professionnelles. Elle confirme ce qu'on a déjà vu plus haut : l'expertise est un dispositif juridique, traversé de normes et habité de règles de droit, et cette juridicité est tout à fait explicite dans les rapports⁵.

La deuxième classe emprunte au vocabulaire de la pathologie, qu'elle soit physique ou mentale, elle vient décrire les façons par lesquelles le travail affecte les travailleurs et les travailleuses, les fait souffrir voire les tue⁶. Cette classe pointe sur ce qui justifie substantiellement l'expertise, c'est-à-dire la défense de la santé comme « bien en soi » (Dodier, 2003). La défense de la santé trouve bien une correspondance dans le droit, le principal appui normatif des expert-es étant le rappel de l'employeur à ses obligations de santé et sécurité des travailleurs.

4. Cette méthode statistique consiste à construire des classes lexicales fondées sur la co-occurrence de termes (réduits à leur forme canonique) au sein des différents segments de texte qui forment les unités du corpus analysé. La réalisation de cette analyse a été rendue possible par l'usage du logiciel libre IRAMUTEQ : <https://pratinaud.gitpages.huma-num.fr/iramuteq-website/>.

5. Par exemple : « les élus au CSE ont jugé ne pas disposer de suffisamment d'informations quant à l'impact des différentes modifications sur les conditions de travail et la santé des agents. Ils se questionnent notamment sur les irritants. »

6. Par exemple : « les représentants du personnel souhaitent que cette expertise permette d'identifier les facteurs de risques liés notamment aux troubles psychosociaux identifiés. L'enjeu pour eux est de prévenir à travers la mise en place d'un plan d'action notamment les facteurs de risques professionnels qui pourraient être en cause. »

Les classes 3 et 4, proches l'une de l'autre, constituent le cœur de l'analyse. Du côté de la classe 4, on retrouve un ensemble de termes qui renvoient à l'organisation du travail, telle qu'elle est déployée par l'employeur⁷. Cette classe décrit ainsi les projets ou l'organisation qui sont la cible critique de l'expertise. Face à cette classe qui est celle du regard managérial sur l'organisation, on trouve la classe 3 qui est au contraire celle du regard de l'analyse de l'activité. En réponse aux projets qui s'imposent par la hiérarchie, il s'agit de mettre au centre de l'analyse les équipes qui déploient un travail toujours collectif, les compétences qui sont au cœur de l'activité, les marges de manœuvre du travail réel face aux prescriptions managériales, etc.⁸

Ces quatre classes sont représentatives de ce qui forme la structure substantielle de l'expertise. Deux cadres qui s'emboîtent d'abord : la question du droit qui met en dispositif l'enquête et participe de la définition formelle de la situation ; la santé et ses atteintes qui constitue l'horizon substantiel de l'activité expertale. Au sein de ce cadre emboîté s'articulent alors deux regards : d'un côté, la description de l'organisation du travail comme cible de la critique. Face aux intentions managériales, l'expert-e vient alors rappeler la réalité du travail, ses ancrages dans les collectifs, les attentes de reconnaissance qui s'expriment de la part des travailleurs et travailleuses. L'activité experte passe par la monstration des écarts entre réalités et prescriptions, entre le travail tel qu'il se déploie empiriquement et la façon dont il est modélisé dans les organisations et projets de l'employeur. L'exhibition de ces écarts permet de donner du sens à la souffrance des salarié-es, dont le corps subit les conséquences des empêchements qui pèsent sur leur travail. La réparation passe ensuite par la revendication d'une reconnaissance de ce qui fait sens dans le travail pour les salarié-es. Il s'agit d'appeler l'employeur à mettre en place une organisation du travail qui se déploie à partir des compétences et savoirs développés dans les collectifs.

II.2. Imputations de responsabilité au sein des rapports d'expertise

Comment est construite l'argumentation des rapports ? Pour répondre à cette question, j'ai choisi de développer le contenu de deux rapports illustratifs, au sein de mon corpus, des modalités d'imputation de responsabilité à un niveau collectif et organisationnel, que l'on soit sur la mise en cause de risques psychosociaux en général (cas 1) ou d'un cas plus individualisé ouvrant la voie à une qualification en termes de harcèlement (cas 2).

7. Par exemple : « un travail est mené par les équipes RH avec le management afin d'apporter des réponses et accompagner ces situations particulières. Le calendrier de mise en œuvre du projet avec un étalement sur 3 ans pour certains départs devrait permettre des [possibilités d'aménagements et de réflexions quant aux insatisfactions qui pourraient y avoir sur certaines affections proposées] ».

8. Par exemple : « la qualité des collectifs professionnels alliée à celle du management de proximité selon les agents, la qualité des liens sociaux et l'esprit d'équipe qui règnent dans les pôles RH actuels, sont un prérequis au bon fonctionnement de l'organisation du travail. »

Le premier rapport concerne une expertise risque grave, à la suite de changements dans une organisation destinée à accueillir du public, celle-ci ayant été l'objet de politiques de numérisation et de dématérialisation de l'accueil. Le rapport se présente sous la forme d'un diaporama, relativement long (150 pages), avec des paragraphes assez denses et le recours à de nombreux schémas et puces venant lister les arguments. On y lit de très nombreux verbatims d'entretiens. La structure est organisée autour de dix parties : une introduction (où on trouve des traces des contestations judiciaires opposées à l'expertise), une partie qui rappelle le contexte général de l'organisation, puis une autre qui présente plus précisément l'établissement où a été menée l'enquête. S'ensuit une partie théorique très courte concernant « les familles des risques psychosociaux », puis deux parties sur l'identification empirique de ces risques dans deux services, et une partie sur les difficultés rencontrées par le management de proximité. On trouve ensuite une synthèse (6 pages), les recommandations (7 pages), et les annexes (documents demandés et reçus, statistiques liées à l'activité, trames des entretiens).

Le rapport insiste particulièrement sur la perte de sens au travail impliquée notamment par la perte de contact direct avec le public. À l'appui de la démonstration scientifique, on trouve entre autres une citation de Cru (2014) insistant sur les risques d'un travail sans sens pour la santé des travailleurs, une mention de Dejours pour penser l'importance du collectif de travail, ou de nombreux recours à des notions canoniques de l'ergonomie comme celle de travail empêché ou de conflits de valeur. Surtout, et à l'image d'une part très importante des rapports, la typologie de Gollac et Bodier (2011) est mobilisée – schéma à l'appui – pour modéliser et objectiver les facteurs de risques psychosociaux. Les recommandations, de facture assez générale, s'inscrivent dans cette perspective : prévenir les RPS (engagement de la direction, sensibilisation, changement de regard...), faire advenir un « management du travail » (avec des espaces de délibération) pour mettre le travail en débat, continuer à former et évaluer, mieux remplir les documents obligatoires et porter une politique de prévention au niveau de l'ensemble de l'organisation.

Le deuxième rapport s'inscrit dans le même univers épistémique. Lié à une expertise risque dans une organisation accueillant du public vulnérable, il concerne la tentative de suicide d'une employée sur le site. Appuyé sur une méthodologie qualitative (principalement des entretiens individuels), il revient sur les « origines de la tentative de suicide » en se centrant sur les causes professionnelles de l'acte. Dans ce travail d'exhumation du sens de cette atteinte, les expert-es mobilisent « l'arbre des causes », méthode mise en place par l'INRS (Dodier, 1995) qui consiste, par un questionnement récursif, à revenir sur l'ensemble des causes susceptibles d'expliquer l'acte. Le rapport reconstruit de façon analytique le schéma causal, jusqu'à proposer un graphique modélisant le processus expliquant la tentative.

Le rapport articule « visée rétributive » (interrogation sur la culpabilité) et « réparatrice » (*ibid.*). Cette dernière est largement et explicitement défendue dans le rapport : l'arbre des causes cherche à saisir des explications organisationnelles, et la partie suivante identifie les facteurs de RPS ainsi que les ressources propres à l'entreprise. Face à une autonomie qui est valorisée par les salarié-es mais qui est également mise en cause pour ses risques anormaux, le rapport ouvre à un ensemble de préconisations orientant vers la promotion d'une meilleure politique de prévention et une rerégulation des rapports de travail qui passe notamment par des espaces de mise en discussion des dissensus. Mais la question de la qualification juridique du tort n'est pas totalement absente : tout en soulignant que cela ne fait pas partie de la mission donnée par le CSE aux expert-es, le rapport pose la question du harcèlement sans la résoudre pour autant, appelant le responsable mis en cause à une meilleure justification de ses actes⁹.

L'analyse systématique du contenu des rapports d'expertise permet donc d'exhiber les appuis normatifs – droit et santé – ainsi que les ressorts argumentatifs – démonstration de l'écart entre prescrit et réel et imputation de la responsabilité à un niveau collectif appuyé par des références scientifiques – à partir desquels les expert-es élaborent leurs préconisations. Mais ce regard interne sur le texte ne dit rien de leur capacité à modifier effectivement la réalité du travail – question qu'il s'agit maintenant d'aborder dans la troisième partie.

III. Entre rapport de force et travail de conviction : ce que peut l'expertise

Que produit concrètement le dispositif d'expertise SSCT ? Permet-il d'infléchir les directions et de modifier l'organisation du travail ? Les travaux de Bouffartigue et Giraud s'intéressent à l'usage des expertises par les élu-es syndicaux du CHSCT en identifiant différentes configurations de relations professionnelles (Bouffartigue, Giraud, 2017). Selon le poids des syndicats et les modalités d'intégration, les CHSCT peuvent être formels, managérialisés ou conflictuels ; et l'usage des rapports peut être absent, défensif ou plus offensif. L'usage le plus abouti est celui de syndicats forts connaissant une « coopération conflictuelle » et engageant ainsi un « usage offensif, intense et critique du rapport » (*ibid.*:65).

Je propose ici une analyse complémentaire, en lien avec la méthodologie de cette recherche : la portée concrète de l'expertise est abordée à partir de l'évaluation qu'en font les expert-es : cette évaluation est rapportée à ce que je décris comme un espace de la pratique, en relation avec leur représentation de ce qu'est la bonne façon d'exercer leur

9. De façon très minoritaire, mon corpus permet également de repérer des rapports construits sur des bases antinomiques : appuyés sur des savoirs managériaux plutôt qu'issus des sciences sociales du travail, ils proposent des analyses en termes de « résistance au changement » et d'acceptabilité. La parole des enquêté-es n'y est pas considérée comme une trace de l'expertise des travailleurs et travailleuses, mais comme un ressenti subjectif appelant à un travail de conviction du bien-fondé du projet, plutôt que de modification de la trajectoire de ce dernier.

métier. C'est une question cruciale pour les expert-es qui s'interrogent sur le sens de leur travail à l'aune de son efficacité. Ils et elles développent un discours complexe rattachant le pouvoir de l'expertise à des variables structurelles, mais également à deux types de registre qui peuvent expliquer les effets potentiels de leur activité : un registre du rapport de force entre des parties dotées de ressources inégales et engagées dans un rapport antagonique (III.1) ; et un registre de la révélation appuyée sur une pratique de l'enquête susceptible de produire en tant que telle un effet de conviction par le dévoilement d'une réalité inconnue des destinataires de l'expertise (III.2). Ces deux registres dessinent un espace de tensions pour l'activité des expert-es, qui occupent des positionnements différenciés, mais partagent également certains postulats communs (III.3).

III.1. Registre du rapport de force

Les expert-es associent couramment l'expertise à une épreuve de force. Cette conception se manifeste d'abord par la description d'un déséquilibre manifeste entre direction et syndicats en défaveur de ces derniers. Ce déséquilibre se manifeste par l'incapacité de l'expertise à impulser une modification des conduites des employeurs, qui restent seules détentrices du « pouvoir de direction » concernant l'organisation du travail. On retrouve cette évaluation dans la description que font les expert-es des restitutions d'expertise devant le CSE, dépeintes comme des moments où s'exprime de façon débridée une violence symbolique ou verbale qui népargne pas l'expert-e :

« Q. : En restitution, tu peux être vraiment ciblé directement ?

R. : Ton professionnalisme peut être mis en cause. J'ai eu quand même beaucoup de CSE très, très violents quand même, en termes de prise de parole des présidents de CSE, il y en a qui sont vraiment... Il y en a quelques-uns, heureusement, ce n'est pas le cas, mais la plupart, quand même, ces derniers mois, c'était tendu... tendu, tendu¹⁰. »

Les situations de restitution peuvent être l'occasion pour les directions de manifester une hostilité déclarée, mais également du mépris par une absence ostensible d'attention à la parole de l'expert-e. L'hostilité prend également la forme plus institutionnalisée de la contestation judiciaire. Les expert-es constatent ainsi largement la multiplication des contentieux en amont ou en aval de l'expertise.

Au-delà de cette observation interactionnelle, la majorité des expert-es s'accorde sur une évaluation pessimiste de l'efficacité de leur travail. Cette impuissance est renvoyée à des variables structurelles en lien avec la crise prolongée du syndicalisme. Beaucoup d'enquêtés-es regrettent que les syndicalistes ne s'approprient pas suffisamment les rapports d'expertise, et parfois même ne les lisent pas. Ils et elles rattachent ce manque d'investissement à la disparition des CHSCT et l'édification des CSE qui aboutit à une perte

10. Entretien de l'auteur avec Ila Karam, titulaire d'un master en sociologie et experte dans un petit cabinet, le 27 avril 2023.

de compétences spécifiques des élu-es sur les questions de conditions de travail, et à une saturation de leur agenda qui ne leur laisse pas le temps de s'approprier l'expertise. Cette faiblesse syndicale s'inscrit plus largement dans un contexte général de rapport de force favorable aux directions (Pélisse, 2019) – où ces dernières manifestent leur position de pouvoir au sein des arènes de négociation, position de pouvoir accentuée par le fait que l'expertise prend place dans une simple procédure d' « information-consultation ». Ce constat entretient alors un sentiment de désillusion pour les expert-es :

« La DRH a été odieuse avec nous. Et en fait, elle est odieuse avec les syndicats. Elle rentre en NAO [négociation annuelle obligatoire] et puis elle dit : “De toute façon, moi, je vous montre ce que je signerai. De toute façon, je ne signerai que ça. Je ne bougerai pas.” Elle commence toutes les négos comme ça. Elle dit : “On peut passer deux heures, une journée si vous voulez en discuter. De toute façon, c'est ça que je signerai. Je ne signerai rien d'autre.” On sait, on va faire une expertise et on sait qu'elle ne va pas bouger. Les représentants du personnel disent : “Nous, on le fait au moins parce qu'il faut qu'on fasse ce boulot-là. Et puis, vis-à-vis des salariés qu'on représente, on peut dire qu'on a fait cette expertise et que si les choses ne bougent pas, c'est de la responsabilité de l'employeur.” Donc là, le rapport de force est totalement perdant. Notre expertise (...) ne bougera rien des situations de travail. On a très souvent un sentiment d'inutilité dans le boulot¹¹. »

Ces évaluations négatives sont néanmoins systématiquement tempérées : tout en s'accordant sur un contexte globalement très défavorable, les expert-es partagent des exemples de situation où leur expertise a permis de peser sur le comportement des directions (par exemple en annulant ou réorientant un projet, ou en prenant au sérieux la détérioration de l'état de santé des travailleurs et travailleuses), et développent une analyse fine sur les conditions et logiques qui expliquent ces succès ponctuels. Si elle est conçue comme une épreuve de force asymétrique, cette configuration n'est pas non plus totalement déterminée à l'avance dans ses résultats. Pour les expert-es, l'expertise conserve la possibilité de renforcer les élus :

« L'expertise, c'est d'essayer de contribuer à rééquilibrer le rapport de force. Comment ? Par le savoir acquis, par l'augmentation des délais. Une information-consultation, c'est un mois ; quand il y a une expertise, c'est deux mois : passer à deux mois ou voire à trois mois, s'il y a une double information-consultation avec un CSE central, tu obliges la direction à s'asseoir autour de la table. C'est aussi montrer – il y a un côté symbolique – à l'employeur que les élus sont mobilisés et qu'ils utilisent leurs droits¹². »

11. Entretien de l'auteur avec David Jugnon, formation d'ingénieur, expert dans un grand cabinet d'expertise, janvier 2023.

12. Entretien de l'auteur avec Thomas Linec, docteur en sociologie, expert dans un cabinet de taille importante, 30 novembre 2022.

L'expertise peut rééquilibrer le rapport de force à condition d'être dans un contexte où celui-ci n'est pas totalement déséquilibré au préalable, et où les élu-es ont adopté une posture combative. Au cours des réunions de restitution auprès des élu-es qui précèdent la restitution en CSE, les expert-es peuvent ainsi échanger autour des stratégies de présentation des résultats de l'enquête, témoignant ainsi de la nécessité d'un rapport actif d'appropriation des savoirs de l'expertise – cette dernière ne se suffisant pas à elle-même. Encore cela nécessite-t-il que les représentant-es du personnel aient l'intention et les compétences de déployer cet agir stratégique, ce qui est loin d'être systématiquement acquis. Plus occasionnellement, ces usages combatifs du rapport peuvent venir alimenter un processus de transformation des salarié-es en publics collectifs (Dewey, 2010/1927), et ce jusqu'à déboucher sur des mobilisations collectives par le truchement de l'organisation syndicale :

« [L'expertise], cela peut aussi permettre aux gens de parler entre eux. En fait, indirectement, le fait qu'on soit dans les murs, les gens se reparlent : “Tiens, tu es passé [en entretien] ?” Et donc, ça peut donner lieu parfois, indirectement – ça m'est arrivé une fois – à de la mobilisation¹³. »

Des acteurs et arènes périphériques peuvent également servir d'intermédiaires dans le rapport de force. Les expert-es soulignent l'importance d'avoir l'inspection du travail de son côté. L'inspecteur ou inspectrice peut en effet s'appuyer sur le rapport d'expertise quand il ou elle a identifié une entreprise contrevenante vis-à-vis des règles de santé et sécurité des travailleurs ; symétriquement, en venant légitimer leurs préconisations, le soutien de l'inspection est un appui important pour les expert-es. Ponctuellement, le parcours du rapport d'expertise peut aller au-delà de la seule arène de l'entreprise, en prenant sa place au sein de conflits judiciaires qui mettent en cause la responsabilité de l'entreprise en termes de respect de ses obligations de santé et sécurité des travailleurs. Le cas de France Télécom est à ce titre paradigmatique, les rapports d'expertise ayant été un appui important de la stratégie judiciaire des syndicats (Delmas, 2012). Mais ce cas est loin d'être une exception dans la manière dont les expertises prennent place dans des processus de judiciarisation – que ceux-ci aient été pensés ou non en amont de l'expertise. Réciproquement, le potentiel horizon judiciaire fait peser l'ombre du procès sur les arènes de négociation internes à l'entreprise. L'explicitation écrite des risques organisationnels qui pèsent sur les salariés empêchent les directions, dans le cas de la survenue d'un accident professionnel, de se justifier par l'imprévisibilité de la situation. La mise en visibilité du risque professionnel oblige à intégrer le risque judiciaire, et peut donc pousser les directions à réagir au diagnostic posé par le rapport.

13. *Ibid.*

III.2. Registre de la révélation

Le registre du rapport de force cohabite avec la description d'une autre modalité à première vue antagonique : le registre de la révélation. Par ce registre, on peut qualifier les situations où les enquêté-es décrivent un effet propre de l'expertise en relation plus directe avec l'apport de connaissance empirique résultant de l'enquête. Contrairement au cas précédent, où la force de l'expertise est médiée par une menace transitant par l'action des élu-es, le registre de la révélation fait apparaître ici un phénomène de prise de conscience d'une réalité du travail jusqu'ici ignorée par les directions :

« On fait notre expertise CHSCT en observant le travail des salariés, essentiellement des femmes d'ailleurs. Elles assemblaient sur une espèce de tapis roulant : il y avait des multiples cases avec des multiples pièces et le tapis tournait en rond devant elles et elles prenaient les pièces au fur et à mesure pour constituer le disjoncteur dans des rythmes de travail et dans des contraintes absolument folles. On fait notre analyse et on présente cela en réunion plénière à laquelle assiste le directeur. Et le directeur nous écoute parler, puis nous interrompt et nous dit : "Messieurs, on est au XXI^e siècle, ce que vous décrivez, c'est Zola." La secrétaire du CHSCT, qui était une de ces personnes d'ailleurs, qui faisait ce métier de monteuse de disjoncteurs, elle se lève, elle lui dit : "Monsieur, ce qu'ils décrivent, c'est ce qu'on vit tous les jours depuis des années." Il s'est assis et il n'a plus ouvert la bouche de toute la réunion¹⁴. »

Ce registre est lié à une conception ergonomique de l'expertise, où l'enquête a d'abord pour rôle de révéler aux récipiendaires la réalité du travail. Le gain de connaissance est descriptif et observationnel (plus qu'explicatif), dans la mesure où il apporte aux directions un surplus de connaissances empiriques sur la manière concrète dont se déploie l'activité. Cette modalité implique de se placer au niveau situé de l'activité, plutôt qu'à un niveau plus systémique ou organisationnel où les marges d'action sont beaucoup plus faibles :

« J'ai fait, au début, des expertises qui en mettaient plein la tête à l'employeur en lui disant qu'il fallait qu'il renforce ses effectifs. Bon, on sait qu'il [ne] va jamais doubler les effectifs parce que les salariés ne vont pas bien, en sachant qu'il n'a aucune maîtrise sur les budgets qui lui sont alloués¹⁵. »

De nombreux récits d'enquêté-es font ainsi état d'effets de révélation de ces descriptions auprès de directions qui « découvrent » la réalité du travail en réunion de restitution. Ce phénomène paradoxal s'explique par des contextes organisationnels où les fonctions de ressources humaines ont perdu prise sur l'observation du travail réel en

14. Entretien de l'auteur avec Yves Taillon, expert CST à la retraite, DEA en sociologie, novembre 2022.

15. Entretien avec Ivan Delon, master en sociologie puis formation en ergonomie, expert SSCT dans un gros cabinet, novembre 2022.

remontant dans les organigrammes et en assumant des missions relevant du droit ou de l'environnement du travail plus que de son organisation même. L'expertise vient dans ces situations se substituer à une connaissance interne déficitaire de l'activité.

L'activation de ce registre de révélation ne va pas de soi. Il nécessite une disposition organisationnelle des directions à rentrer dans le dialogue au sein des CSE, cas qu'on retrouve selon les expert-es dans des entreprises associées à des missions ou des traditions de service public, comme on le voit dans cet exemple concernant l'aménagement de locaux en *flex office* :

« On avait fait une expertise à [entreprise assumant une mission de service public], on avait réussi à prouver que ça ne passait pas. La direction – mais c'est là où tu vois que c'est des services publics, les mecs ne sont pas complètement cons – a dit : “Bon, OK, on va suspendre le projet, on va revoir la feuille de route.” Parce qu'en fait, c'est toujours pareil, c'est là la force de l'expertise et l'enseignement du CHSCT : c'est l'opposition entre le travail prescrit et le travail réel. En fait, les mecs, c'est souvent fait au septième étage d'une tour, par un prestataire qui a déjà un cahier des charges très déterminé et qui va te faire un taux de remplissage hyper globalisant et, en fait, ce qui est intéressant, c'est que le taux de remplissage va être différent selon les métiers et les équipes. Quand tu arrives et que tu dis : “Là, ça ne passera pas”, le mec dit : “Ça ne passe pas, oui”¹⁶. »

III.3. Postulats communs et tensions autour de l'évaluation de l'activité experte ajustée

En première analyse, la mise en avant de ces deux registres – la force et la révélation – semble dessiner deux rapports antagonistes à l'expertise : l'un où celle-ci s'inscrit dans une conception agonistique des relations de travail où le travail d'enquête vient armer les représentant-es du personnel en crédibilisant les menaces qu'ils et elles font peser ; l'autre où la vérité produite par le regard scientifique dispose d'un pouvoir en propre, mais présupposant des dirigeant-es aptes à saisir cette vérité indépendamment du rapport de force qu'elle permet d'engager. Les expert-es SSCT ne se distribuent toutefois pas de façon dichotomique entre les deux pôles : ils et elles se positionnent plutôt de manière subtile au sein d'un espace de tensions concernant la bonne manière de procéder à l'expertise, positionnement à partir duquel ils expriment un ensemble de critiques quant à des pratiques qu'ils considèrent comme improductives.

L'investissement différencié des deux registres est en partie lié à l'ancrage disciplinaire. Les expert-es « sociologues » partagent plus volontiers une représentation des IRP comme des arènes agonistiques, nécessitant de s'engager dans un rapport de force. La mise en avant de ce registre passe par l'adoption d'attitudes et de postures visant à per-

16. Entretien de l'auteur avec Thomas Linec, *op. cit.*

former cette représentation au sein des interactions. Un expert me raconte ainsi procéder à des jeux de rôle avec un de ses collègues pour préparer l'affrontement anticipé avec la direction, et parfaire ainsi la stratégie qu'ils conseilleraient aux élu-es. Les expert-es qui embrassent de la façon la plus explicite ce registre de la confrontation produisent en miroir un discours critique à l'encontre de certain-es de leurs collègues jugés trop conciliant-es. Ce discours peut également nourrir une autocritique, à l'instar de cet expert qui exprime sa peur de servir malgré lui de caution à des décisions patronales qu'il réproouve mais sur lesquelles il n'a pas de prise.

A contrario de ce positionnement, les expert-es formés en ergonomie valorisent plus volontiers l'effet de révélation qu'ils et elles sont susceptibles de produire auprès des directions. Ces expert-es peuvent critiquer des positionnements qui viseraient à se « payer le patron » sans souci de l'effectivité. Les enquêté-es qui valorisent ce registre assument également la nécessité de tenir une stratégie visant à produire des argumentaires susceptibles de convaincre les directions du bien-fondé des préconisations des rapports, et ce au regard même d'une logique managériale de recherche de profit :

« On leur dit : “Vous avez aussi intérêt à prendre soin de vos salariés parce que même dans un but purement capitalistique, soigner ses salariés, c'est permettre de faire en sorte qu'ils fassent du bon boulot” et faire du bon boulot, tout le monde y a intérêt, que ce soient les salariés ou la direction¹⁷. »

Ce souci de l'effectivité peut parfois croiser un autre positionnement critique concernant le style rédactionnel des rapports. On retrouve souvent une critique de rapports d'expertise dont les modalités d'argumentation et d'écriture seraient désajustés vis-à-vis des besoins des élu-es. Alors que certain-es enquêté-es défendent la nécessité de produire des rapports de haute qualité scientifique largement étayés sur un plan conceptuel et bibliographique, d'autres au contraire défendent une pratique plus inspirée de la rédaction journalistique : il s'agit de tenir des propos très clairs, concis, facilement accessibles, avec un appareillage théorique présent de façon subtile et limitée.

De la même façon, ce souci de l'effectivité passe par la rédaction de préconisations précises et opérationnelles, directement appropriables par les élus, mais aussi par la direction, par opposition à des préconisations trop généralistes. Le niveau d'attention accordé à la réception des rapports n'est en rien corrélé à un niveau de radicalité : ce positionnement critique vient aussi bien d'expert-es qui reprochent à leurs collègues d'être trop radicaux et pas assez concrets, que d'expert-es qui au contraire estiment qu'un positionnement combatif oblige à réfléchir à la manière dont les élu-es peuvent s'approprier les résultats de l'expertise.

17. Entretien de l'auteur avec Ivan Delon, master en sociologie puis formation en ergonomie, expert SSCT dans un gros cabinet, novembre 2022.

Ces attitudes différenciées mettent en avant une pluralité des manières d'exercer et de penser le métier d'expert-e, mais ils ne doivent pas non plus faire conclure à une profession clivée entre des approches radicalement différentes. Plutôt qu'une opposition nette, les entretiens montrent des articulations entre les deux registres de force et de révélation. On peut prendre deux exemples pour l'illustrer.

Amélie Alard a suivi initialement une formation en sociologie, avant de reprendre tardivement des études en ergonomie. Elle valorise très fortement une pratique de l'expertise justifiée par la découverte du travail réel. Elle critique fortement les positions de certain-es collègues qu'elle juge trop radicales, et se sait également critiquée par certain-es pour ne pas l'être assez. Si elle insiste sur la nécessité de savoir parler le langage de la direction pour réussir à les convaincre, elle précise également qu'elle ne fait pas du tout abstraction des rapports de force qui enserrant l'expertise. Elle relie ainsi l'effet de révélation induit par l'expertise à un rééquilibrage du rapport de force défavorable aux élu-es, en permettant à ces dernier-es de construire la légitimité de leur parole au sein des espaces de concertation :

« Je sais que quand je suis allée au niveau de l'activité vraiment le plus finement possible, évidemment, il y a ce pouvoir magique de parler à une direction de quelque chose qu'elle ne connaît pas vraiment. (...). Je pense qu'on permet aux représentants du personnel d'interagir avec la direction parce que la direction, du coup, veut bien écouter ce qu'eux savent et vous voyez, là, en termes de transformation sociale et de transformation du rapport de force, enfin en tout cas d'équilibrage du rapport de force, on va mettre quand même... enfin, on met trois sous dans la machine, c'est intéressant. Il y a bien souvent des restitutions où les élus prennent la parole uniquement au moment où on va parler du travail réel parce que, ça, ils savent faire, parce que, ça, ils connaissent, parce que, ça, ils voient de quoi on parle, là, ils peuvent s'exprimer face à la direction¹⁸. »

Le profil de David Jugnon est *a priori* très éloigné de celui d'Amélie Alard. De formation scientifique, il découvre la sociologie dans son cursus d'ingénieur, avant de s'orienter vers l'expertise SSCT. Très pessimiste sur les effets de l'expertise et l'évolution de son métier, il conçoit le monde du travail comme une arène conflictuelle où les élu-es ont très peu de pouvoir. S'il croit surtout au rapport de force et à la nécessité de le rééquilibrer en produisant des expertises accessibles aux élu-es, il reconnaît néanmoins la possibilité que certaines directions soient sensibles aux arguments avancés dans les rapports. Il m'exprime ainsi l'importante satisfaction – qu'il qualifie de « reconnaissance » – dans ces situations où l'utilité du savoir produit s'impose à celui qu'il qualifie pourtant d'« ennemi » : « Quand un directeur vient à la fin de la restitution et vous dit : “Écoutez, Monsieur Jugnon, j'étais contre l'expertise. Je vous l'avais dit. Je pensais que c'était de l'argent foutu en l'air. Et, en fait, merci pour votre travail. Ça va nous servir”, là, c'est royal. Parce que

18. *Ibid.*

tu dis que même l'ennemi pense que ça va être utile. Et il te le dit en *off*. Il ne te le dit pas pour récupérer le truc devant tout le monde, justement. Donc, il ne faut pas exclure que la qualité de l'expertise puisse emporter la conviction d'une direction¹⁹. »

Cette convergence paradoxale entre deux profils qu'*a priori* tout oppose s'explique par le partage de postulats communs qui structurent le travail de l'expert-e et limitent l'importance des clivages. Les entretiens montrent d'abord un refus unanimement partagé pour des positions expertales de surplomb (et se substituant aux savoirs propres des salarié-es et des élu-es), défendant plutôt une perspective d'accompagnement des salarié-es. La « casquette » d'expert-e est ainsi régulièrement mise à distance, non pas sur le plan juridique des droits auquel elle ouvre, mais en tant qu'elle instituerait un rapport de domination auprès des salariés là où il s'agit plutôt de leur permettre de récupérer un « pouvoir d'agir » (Clot, 2015).

Les expert-es s'accordent ensuite sur le caractère positionné de leur expertise : s'ils et elles problématisent de façon différente leur rapport aux élu-es, ils et elles partagent l'idée que l'expertise est bien une expertise *pour* les salarié-es et leurs représentant-es, au sens d'un droit garanti par le code du travail dont la finalité est de rééquilibrer les relations entre les travailleurs et travailleuses et l'employeur. La construction juridique du droit à l'expertise se reflète à ce titre dans les représentations qu'ont les expert-es de leur propre métier : ils et elles se différencient par le degré de leur lecture conflictuelle des rapports de travail mais ont en commun la même perception d'une relation déséquilibrée que leur expertise vient tempérer. À ce titre, que le savoir ait un effet direct de révélation ou soit médié par la menace qu'il vient équiper, ils et elles partagent une croyance dans une efficacité théorique de l'activité d'enquête, efficacité néanmoins limitée par le contexte des configurations professionnelles.

Enfin, on retrouve une critique commune concernant une insuffisance substantielle de l'expertise. Les expert-es regrettent de manière unanime le fait qu'ils et elles soient appelé-es dans le cadre d'une situation spécifique, mais sans possibilité ensuite de suivre le problème pour lequel ils et elles ont été saisi-es. Certain-es tentent d'obtenir des informations sur les suites de leur intervention mais souvent sans succès. Cette incapacité de suivre une organisation sur le temps long est à l'origine d'évaluations négatives concernant leur réelle capacité à infléchir le rapport de force au-delà de « coups » ponctuels.

Face à ce constat, un certain nombre d'expert-es investissent d'autres modalités d'intervention, en sus de l'expertise légale. Ils et elles valorisent par exemple les activités de formation des élu-es qui sont régulièrement proposées par les cabinets d'expertise de façon complémentaire à leur activité principale, ou la participation à des expertises dites « libres », affranchies des contraintes temporelles du cadre juridique, et qui ont

19. Entretien de l'auteur avec David Jugnon, expert d'un cabinet important réalisant des expertises économiques et SSCT.

ainsi la possibilité de se déployer dans un temps long. La mise à distance des astreintes de l'enquête contrainte permet de se rapprocher d'un idéal de l'enquête démocratique où celle-ci est d'abord à la main des publics concernés :

« Je pense que si on ouvre un tout petit peu la porte, on voit que les élus sont preneurs d'expertises, parce que ça s'impose à eux parfois, mais ils sont aussi preneurs de formations-actions pour pouvoir mettre en place leur pouvoir d'enquête ; ça, si j'arrive à convaincre mes collègues, ça serait bien²⁰. »

Conclusion

Dans quelle mesure le dispositif de l'expertise santé et conditions de travail participe-t-il d'un horizon de démocratisation du travail ? On peut concevoir cet horizon à deux niveaux : la démocratisation processuelle au sens d'une participation directe des salarié-es à l'organisation du travail, qui ouvre à un processus de subjectivation des travailleurs et travailleuses comme groupe social ; la démocratisation conséquentialiste au sens de la remise en cause du pouvoir unilatéral de l'employeur dans l'organisation du travail, avec la prise en compte effective d'un point de vue alternatif sur le travail.

Sur le premier plan de la participation directe des salarié-es en tant qu'acteurs et actrices de l'enquête (et pas uniquement son objet) (Borzeix *et al.*, 2015), le dispositif de l'expertise est globalement fondé sur le discours ergonomique qui vise à redonner, au sein de l'organisation du travail, une place au travail réel, à la subjectivité des salarié-es et à leur expertise sur leur propre activité et sur les empêchements qui en érodent la signification. En rapport à ce discours, le dispositif est néanmoins paradoxal, du fait du caractère contraint de l'enquête, aussi bien sur le plan temporel que sur celui du fonctionnement des instances au sein desquelles elle s'insère. Le mode d'organisation de l'enquête s'éloigne fortement des caractéristiques de l'enquête publique, sans pour autant obéir strictement au protocole de l'enquête scientifique (Gronda, 2020) : l'expertise SSCT est bien orientée vers la résolution du trouble (et pas sur la généralisation des savoirs propre à l'enquête scientifique), en prenant en compte les intérêts des publics touchés par les conséquences du problème ciblé par l'enquête, mais sans faire d'eux des acteurs – au sens fort du terme – de cette dernière. Cette modalité participe d'une tendance à la professionnalisation de l'action syndicale, fondée sur un principe de participation déléguée, et ce au corps défendant des expert-es. La subjectivation des salarié-es et la constitution de publics actifs ne se fait qu'à la marge, par la prise de conscience de la nature collective et organisationnelle des situations problématiques expérimentées, prise de conscience qui peut déboucher de manière très occasionnelle sur des mobilisations.

20. Entretien de l'auteur avec Amélie Alard, *op. cit.*

Sur le deuxième plan, il s'agit de savoir si l'enquête permet de déployer des prises de fait sur l'organisation du travail. La réponse est là aussi ambiguë : l'expertise est faible, pour des raisons contextuelles qui empêchent la traduction de l'enquête dans la réalité de l'organisation. Mais l'expertise permet également un travail d'enquête qui produit des informations originales sur l'activité, et ce faisant une base informationnelle à partir duquel peuvent se développer, dans des situations spécifiques, des capacités au niveau collectif (Didry, 2013 ; Zimmermann, 2020). Ces capacités s'appuient sur des effets propres au savoir mais dépendent de leur inscription dans des rapports de force que les expert-es activent autant qu'ils et elles les remodelent. À ce titre, l'expertise peut être décrite comme une forme embryonnaire dessinant l'esquisse d'une démocratisation du travail fondée sur le droit à l'enquête. Elle introduit au sein de l'organisation un discours et des prises susceptibles d'être saisies par les salarié-es, dans l'optique de refonder un travail qui fait « sens » pour elles et eux. Elle doit à ce titre être prise au sérieux, aussi bien d'un point de vue sociologique que politique, dans les débats sur la refondation du travail. Ce cas de l'expertise témoigne ainsi de l'impossibilité de penser la question de la refondation du travail en dehors des dispositifs qui la configurent. Il appelle également à se pencher sur l'articulation, la complémentarité et les tensions entre des modalités d'enquête différenciées, qu'elles soient plus ou moins déléguées, formalisées ou juridicisées.

Références bibliographiques

- Barthe Y. (2017), *Les retombées du passé. Le paradoxe de la victime*, Paris, Éditions du Seuil.
- Bidet A. (2011), *L'engagement dans le travail. Qu'est-ce que le vrai boulot ?*, Paris, Puf, <https://doi.org/10.3917/puf.bidet.2011.01>.
- Bonnefond J.-Y., Clot Y., Coutrot T., Fortino S., Tiffon G., Yon K. (2025), « Syndicalisme, travail et politique », *La nouvelle revue du travail*, n° 26, <https://doi.org/10.4000/13unz>.
- Borzeix A., Charles J., Zimmermann B. (2015), « Réinventer le travail par la participation. Actualité nouvelle d'un vieux débat. Introduction », *Sociologie du travail*, vol. 57, n° 1, p. 1-19, <https://doi.org/10.4000/sdt.1770>.
- Bouffartigue P., Giraud B. (2018), « Les CHSCT et le droit à l'expertise: Recours et usages », *La Revue des conditions de travail*, n° 7, p. 62-73, <https://shs.hal.science/halshs-01813957>.
- Bourgoin A. (2015), *Les équilibristes : une ethnographie du conseil en management*, Paris, Presses des Mines-Transvalor.
- Chappe V.-A., Brochard D. (2021), « Négocier l'égalité professionnelle en entreprise : un processus démocratique hors-sol », *Socio-économie du travail*, n° 8, p. 29-59, <https://doi.org/10.48611/isbn.978-2-406-12361-3.p.0029>.
- Clot Y. (2010), *Le travail à coeur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.
- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cristofalo P. (2012), « Dynamiques et limites de l'autonomisation de l'expertise auprès des CHSCT », *La Revue de l'IREs*, n° 74, p. 127-151, <https://goo.gl/w9WsBL>.
- Cru D. (2014), *Le risque et la règle*, Toulouse, Erès, <https://doi.org/10.3917/eres.cru.2014.01>.
- Cukier A. (2018), *Le Travail démocratique*, Paris, Puf.
- Dejours C. (2009), *Travail vivant. Tome 1. Sexualité et travail*, Paris, Payot.
- Delmas C. (2012), « Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux. L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom », *La Revue de l'IREs*, n° 74, p. 153-176, <https://doi.org/10.3917/rldi.074.0153>.
- Dewey J. (1993/1938), *Logique : la théorie de l'enquête*, Paris, Puf.

- Dewey J. (2010/1927), *Le public et ses problèmes*, Paris, Gallimard.
- Didry C. (2013), « L'approche par les capacités comme registre des restructurations : un nouveau regard sur l'entreprise et le contrat de travail ? », *Revue française de sociologie*, vol. 54, n° 3, p. 537-566, <https://doi.org/10.3917/rfs.543.0537>.
- Dodier N. (1995), *Les Hommes et les Machines. La conscience collective dans les sociétés technicisées*, Paris, Métailié, <https://doi.org/10.3917/meta.dodie.1995.01>.
- Dodier N. (2003), *Leçons politiques de l'épidémie de sida*, Paris, Éditions de l'EHESS.
- Dodier N., Barbot J. (2016), « La force des dispositifs », *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, vol. 71, n° 2, p. 421-448, <https://doi.org/10.1353/ahs.2016.0064>.
- Dujarier M.-A. (2021), *Troubles dans le travail : sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, Puf.
- Fortino S., Tiffon G. (2013), « L'expertise CHSCT : quelle ressource pour le syndicalisme ? Introduction à la controverse », *La nouvelle revue du travail*, n° 3, <https://doi.org/10.4000/nrt.1294>.
- Gâche F., Spire N., Barnier L.-M., Fortino S., Tiffon G. (2013), « L'expertise CHSCT en débat », *La nouvelle revue du travail*, n° 3, <https://doi.org/10.4000/nrt.1345>.
- Gaudart C., Rolo D. (2015), « L'ergonomie, la psychodynamique du travail et les ergodisciplines. Entretien avec François Daniellou », *Travailler*, vol. 34, n° 2, p. 11-29, <https://doi.org/10.3917/trav.034.0011>.
- Gaudart C., Volkoff S. (2022), *Le travail pressé : pour une écologie des temps du travail*, Paris, Les Petits matins.
- Ghis Malfilatre M. (2021), « Les travailleurs de l'atome dans la mobilisation antinucléaire. Savoirs professionnels, contre-expertise syndicale et citoyenneté au travail dans l'après-68 », *Sociétés contemporaines*, n° 121, p. 57-88, <https://doi.org/10.3917/soco.121.0057>.
- Gollac M., Bodier M. (2011), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Rapport du Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé, <https://bit.ly/4tQHAUs>
- Grimault S. (2021), « L'accompagnement comme expérience de l'expérience accompagnée », *L'Orientation scolaire et professionnelle*, n° 50/1, p. 93-120, <https://doi.org/10.4000/osp.13813>.

- Gronda R. (2020), « Language, objectivity, and public inquiry: A pragmatist theory of expertise », *Philosophical Inquiries*, vol. 8, n° 2, p. 129-150, <https://doi.org/10.4454/philing.v8i2.304>.
- Lallement M. (2019), *Un désir d'égalité. Vivre et travailler dans des communautés utopiques*, Paris, Éditions du Seuil.
- Linhart D. (2015), *La comédie humaine du travail : de la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*, Toulouse, Érès.
- Péliasse J. (2019), « Une grève froide inversée ? Éléments sur les mutations des relations professionnelles dans l'entreprise en France (1968-2018) », *Négociations*, n° 31, p. 61-81, <https://doi.org/10.3917/neg.031.0061>.
- Ponge R. (2020), « D'un enjeu politique à un problème personnel. L'individualisation de la réparation des souffrances psychiques liées au travail », *Revue française de sociologie*, vol. 61, n° 3, p. 435-463, <https://doi.org/10.3917/rfs.613.0435>.
- Ponge R. (2021), « La santé au travail au secours de l'action syndicale ? Retour sur la "sanitarisation" d'un répertoire d'action militant », *Politix*, n° 135, p. 137-162, <https://doi.org/10.3917/pox.135.0137>.
- Salman S. (2008), « Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail », *Sociologie du travail*, vol. 50, n° 1, p. 31-47, <https://doi.org/10.4000/sdt.17885>.
- Teiger C., Barbaroux L., David M., Duraffourg J., Galisson M.-T., Laville A., Thareaut L. (2006), « Quand les ergonomes sont sortis du laboratoire... à propos du travail des femmes dans l'industrie électronique (1963 – 1973) », *PISTES - Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 8, n° 2, <https://doi.org/10.4000/pistes.3045>.
- Thievenaz J. (2019), « Enquêter et apprendre au travail. Approcher l'expérience avec John Dewey », *Raison et Passions*, <https://doi.org/10.3917/rp.thiev.2019.01>.
- Yon K. (dir.) (2023), *Le syndicalisme politique. Questions stratégiques pour un renouveau syndical*, Paris, La Dispute.
- Zask J. (2019), « L'enquête et ses obstacles », *Recherche & Formation*, n° 92, p. 83-94, <https://doi.org/10.4000/rechercheformation.5721>.
- Zimmermann B. (2020), « Capabilités et développement de l'individualité. De Dewey à Sen, la voie d'un pragmatisme critique », *Pragmata : Revue d'études Pragmatistes*, n° 3, p. 135-175, <https://shs.hal.science/halshs-03951978>.

Entretien

Politiser les débats sur le travail

Bruno MANTEL et Mathieu UHEL

Le syndicat Sud-Éducation de l'Université de Caen Normandie a créé en décembre 2020 un Observatoire des conditions de travail afin de mener des enquêtes quantitatives et qualitatives auprès des agent·e·s de l'université, pour produire des savoirs sur le travail réel et interroger le sens du travail à l'université. Bruno Mantel et Mathieu Uhel, deux des membres de cet observatoire, ont présenté une communication au colloque « Sens du travail ». Ils répondent ici aux questions de Thomas Coutrot et Léonie Hemdat, qui ont coordonné ce numéro spécial de *La Revue de l'IRES*.

The Sud-Éducation trade union at the University of Caen Normandie established an observatory of Working Conditions in December 2020 in order to conduct quantitative and qualitative surveys among university staff, to produce some knowledge on real work and question the meaning of work at university. Bruno Mantel and Mathieu Uhel, two members of this Observatory, presented a paper at the "Meaning of Work" conference. They here answer questions from Thomas Coutrot and Léonie Hemdat, editors of this special issue of *La Revue de l'IRES*.

Bruno Mantel et Mathieu Uhel travaillent à l'Observatoire des conditions de travail, Sud-Éducation, Université de Caen Normandie.

Pourriez-vous nous expliquer pourquoi vous avez créé un observatoire, et ce que ce dernier a produit ?

Depuis de nombreuses années, Sud-Éducation, à l'université en particulier, a une volonté de politiser à partir de la vie quotidienne au travail. Cela fait partie de notre stratégie syndicale, de partir de la vie quotidienne, d'essayer d'être au plus près du terrain et de monter ensuite en généralité pour résoudre des problèmes concrets. C'est une philosophie qu'on retrouve dans d'autres organisations syndicales bien évidemment ! Nous la mettons en application depuis longtemps, en utilisant certains dispositifs classiques, notamment les heures d'information syndicale, en ciblant notamment les restructurations et les conditions de travail en voie de dégradation. Mais l'affluence se limitait en général au cercle d'interconnaissance, voire militant. Nous voulions également cibler des collègues qui ne sont pas enseignant-es-chercheur-es, comme les collègues BIATSS¹. Nous avons testé plusieurs horaires, mais toujours avec une affluence assez faible : on s'est donc dit qu'il fallait peut-être faire un pas de côté pour essayer de toucher plus largement l'ensemble des collègues. C'est une première raison : à partir de la pratique, se rendre compte qu'il y avait peut-être des choses à réajuster ou adapter pour mener à bien notre activité syndicale.

Un autre déclencheur – plus circonstanciel – a été un gros conflit avec la direction de l'établissement de l'époque. Ce conflit concernait des missions de collègues BIATSS dans une des composantes de l'université. Réorganisation forcée, négation des missions, de l'expérience... Il y a eu une mobilisation, que nous avons soutenue, y compris dans les instances représentatives du personnel. Et nous nous sommes retrouvés dans le cadre d'une « prévention empêchée² » : la direction a fait en sorte d'empêcher les activités du comité hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT). Nous n'avons pas pu faire de travail d'enquête, de prévention au sens large, pour cette composante. C'était assez violent, y compris pour les collègues dans les instances... Alors nous nous sommes questionnés : « Qu'est-ce qu'on pourrait imaginer pour agir quand même ? » Nous en discutons depuis un moment, avec en mémoire l'Observatoire du stress et des mobilités forcées de France Télécom, et nous avons commencé à envisager de monter notre observatoire.

Voilà à gros traits sa genèse, liée avant tout à la pratique militante et aux freins rencontrés sur le terrain pour agir syndicalement. L'université avait très peu d'outils – en tout cas à l'époque – et donc c'est ce que nous avons voulu tenter de surmonter : à la fois

1. Personnels des bibliothèques, ingénieurs, administratifs, techniques, sociaux et de santé.

2. Bouffartigue P., Massot C. (2017), « Quelle prévention des "RPS" par les CHSCT ? Des pratiques syndicales à la recherche de la transformation », in Goussard L., Tiffon G., *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant, p. 65-78.

un vide institutionnel, et aussi des formes d'entraves à l'activité syndicale de la part de la direction.

Lors de ce conflit, la DRH nous renvoyait à ses propres indicateurs. « Il n'y a quasiment pas d'accident du travail ni de maladies professionnelles, donc vous nous dites que ça va mal, mais en fait c'est votre perception des choses, rien ne le prouve. » L'enjeu était donc d'essayer de produire nos propres indicateurs pour montrer qu'il y avait des collègues en difficulté. D'ailleurs, au sein de l'observatoire, cela a déclenché toute une réflexion sur la pertinence de produire des indicateurs de risques psychosociaux (RPS), autour des travaux de Gollac et Bodier. Il y avait en effet une certaine critique de ces indicateurs-là, par Yves Clot en psychologie ou François Daniellou en ergonomie³ ; cette critique visait les syndicats qui se retrouvaient à adopter les mêmes outils que les patrons, à vouloir quantifier un « risque psychosocial » comme si c'était une sorte de nuage toxique.

Mais il y avait un aspect important : grâce à cette démarche-là, les collègues pouvaient se rendre compte qu'ils et elles n'étaient pas isolé-es dans leur vécu au travail. Parce que souvent avec les RPS, au bout d'un moment on se demande : « Est-ce que ce n'est pas moi qui suis en décalage par rapport à mon travail ? » On se remet facilement en cause. Donc l'enjeu était aussi de refaire du lien, montrer que c'était une réaction que beaucoup de gens pouvaient avoir face à une organisation défaillante, que ces problèmes venaient du travail et non des personnes. Ce recentrage sur les conditions de travail, et en particulier l'organisation du travail, comme facteurs de risque, était important pour prévenir les discours individualisants ou psychologisants, qui renverrait à des fragilités individuelles et à des réponses de type « *monitoring* » de l'état des personnes. Dernier aspect important : nous ne considérons pas ces indicateurs comme des diagnostics auto-suffisants, mais comme un élément d'alerte de plus, pour souligner d'un côté le manque de moyens et de l'autre la nécessité d'une politique de santé et sécurité au travail digne de ce nom, avec des analyses approfondies des situations de travail par le service pluridisciplinaire de santé au travail de l'université et/ou des expert-es extérieur-es (choisi-es par les représentant-es du personnel !).

Juste après le confinement, nous avons décidé d'utiliser le droit syndical dont nous disposons, notamment l'accès aux adresses mail du personnel. Nous avons envoyé un questionnaire à l'ensemble du personnel pour dresser un état des lieux du degré d'exposition des collègues aux facteurs de RPS reconnus. Nous avons choisi la voie dématérialisée parce que notre établissement est éclaté sur trois départements : Caen, où se

3. Le rapport du collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, dit rapport Gollac-Bodier, a été remis en avril 2011 au ministre du Travail : <http://bit.ly/461xsOF>. Pour les controverses, voir Y. Clot, *Le travail à cœur : pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2010 ; P. Bouffartigue, « Mesurer les "risques psychosociaux" ? Mesures et démesures du travail », XIII^{es} journées internationales de Sociologie du travail, Bruxelles, 25-27 janvier 2012.

concentre la majorité des étudiant·es, mais aussi des campus dans le Calvados et des sites distants dans la Manche et dans l'Orne. Faire des heures d'infos syndicales décentralisées physiquement, c'est coûteux en temps et en énergie. On s'est donc dit que ça pourrait intéresser les collègues des sites distants, ça permettait aussi de rendre visibles d'autres réalités que l'entre-soi du campus principal.

Nous nous sommes donc réuni·es entre collègues particulièrement motivé·es, enseignant·es-chercheur·es en géographie et sociologie, en sociologie du travail, sociologie des classes populaires, en psychologie, en ergonomie... On disposait là d'une masse critique, en termes disciplinaires et de maîtrise des techniques d'enquête tant quantitatives que qualitatives. Donc nous avons proposé de faire collectif et d'organiser un observatoire, qui a bien évidemment un ancrage et une origine syndicale, mais qui va sur le terrain scientifique. Nous avons pris énormément de temps à le construire, à voir quels outils existaient, notamment les questionnaires sur les facteurs de risque psychosociaux. Nous avons utilisé un questionnaire dit « RPS-DU », formalisé par l'Institut national de recherche en santé et sécurité au travail (INRS) à partir du rapport Gollac-Bodier (voir *supra*, note 3, p. 75). C'est une grille de questionnement destinée à animer des groupes de travail et à générer des discussions autour de l'organisation du travail pour faciliter l'élaboration du Document unique d'évaluation des risques. Cette base pour discuter du travail, nous l'avons détournée pour en faire un questionnaire fermé.

C'est d'ailleurs paradoxal parce qu'à Caen, la direction de l'université considère que les RPS n'ont pas à figurer dans le document unique...

Ensuite est venue l'idée de creuser un peu, de façon qualitative, sur le sens donné au travail par les collègues. Après avoir élaboré une grille d'entretien, nous avons fait des campagnes de sollicitations d'entretien pour essayer, au-delà d'indicateurs statistiques, de déplier sur le plus long terme des récits de vie personnelle et de vie au travail. En somme, nous voulions réinscrire la trajectoire professionnelle de ces collègues dans l'épaisseur de la réalité sociale. Nous avons donc fait deux campagnes de questionnaires quantitatifs en 2020 et en 2024, et conduit les entretiens en 2021 et 2023. Plusieurs appels à témoignages sur la liste du personnel nous ont permis d'obtenir un peu plus d'une vingtaine d'entretiens.

Nous nous doutions qu'en utilisant un outil retravaillé de cette manière, l'administration ne reconnaîtrait pas sa validité. Nous savions qu'il y aurait de toute façon des biais dans notre démarche, et qu'il n'y avait aucune chance pour que l'administration accepte nos indicateurs comme valides scientifiquement. Ils et elles nous auraient dit : « Il y a des biais d'auto-sélection vu la manière de contacter les personnes », « c'est une démarche d'origine syndicale par les syndicalistes », etc.

Donc finalement, nous avons assumé de ne pas être dans une logique purement scientifique. L'intérêt de cette grille-là, c'est qu'elle reprend tous les facteurs identifiés

dans le travail fait par un collège d'experts internationaux à la demande du ministère du Travail en 2011. Nous avons repris certaines questions telles quelles, et reformulé d'autres pour les adapter à la fonction publique universitaire.

Après, nous avons rajouté quelques questions afin de documenter les manifestations pratiques de la souffrance au travail. Cela manquait dans la grille INRS. Quels impacts ont eu les facteurs de risques ? Concrètement, « Est-ce que vous avez déjà pleuré sur votre lieu de travail ? Est-ce que vous avez déjà crié sur un collègue ou en présence d'un collègue ? », etc. Pleurer, crier, insulter un collègue, perdre le sommeil, être obligé de prendre des médicaments, de demander une mutation... Nous avons ajouté des questions avec des propositions de réponses, ou bien avec des champs ouverts pour que les personnes les remplissent elles-mêmes en clair.

Nous avons aussi intégré des questions pour caractériser le ou la répondant-e : la composante d'appartenance, le statut d'emploi, l'âge, le genre... En essayant de faire attention à respecter le Règlement général européen sur la protection des données (RGPD). C'était aussi un enjeu, d'anticiper un peu la réaction du délégué à la protection des données de l'établissement. Donc nous sommes passés par le délégué à la protection des données (DPO) de la fédération Sud-Éducation, car l'idée était d'avoir un observatoire indépendant, non pas du syndicat mais de l'administration. Il s'agissait de maintenir cette indépendance de bout en bout. Nous avons aussi fait en sorte de passer par des logiciels libres pour le questionnaire, et d'héberger les données ailleurs que dans l'établissement pour les sécuriser au maximum.

Pouvez-vous détailler le taux de réponse, les principaux résultats et comment vous les avez restitués au personnel ?

On était à environ 400 réponses la première fois, un peu plus la deuxième, autour de 450 en termes de réponses complètes, exploitables. Cela représente environ 15 % de l'effectif total des agent-es de l'université. Les deux fois, nous avons fait plusieurs relances, qui ont permis de quasiment doubler le nombre de réponses et donc d'atteindre ces 400 ou 450 réponses. Nous avons laissé le questionnaire accessible sur une période assez étendue, de l'ordre de deux à trois mois.

Nous avons envoyé les sollicitations pour les entretiens sur les listes du personnel. La première fois, c'étaient des sollicitations complètement ouvertes, proposant de nous rencontrer pour un entretien. Nous avons ensuite fait une relance un peu plus ciblée en direction de certaines personnes, celles qui étaient dans des zones d'ombre de notre échantillon : les personnels BIATSS, et plus particulièrement celles et ceux travaillant dans les services centraux, ainsi que dans les scolarités des divers établissements qui les composent. Du point de vue syndical, les gestionnaires de scolarité, les agent-es de la DRH, etc., sont des catégories moins représentées en termes d'adhérent-es.

En étant attentifs à la trajectoire de l'établissement, on voit bien qu'il y a des services qui font l'objet de restructurations spécifiques. Donc nous nous sommes dit : les services centraux, c'est un peu une boîte noire, qui est arrimée aux fonctions support, mais aussi à la direction de l'établissement. Qu'est-ce qu'il s'y passe ? Est-ce que les gens vivent bien au travail ? Étonnamment, pas mal de gens ont répondu à nos sollicitations. Certes, on a parfois dû faire des entretiens en dehors du campus, dans des cafés par exemple. Mais les gens voulaient bien parler de leur réalité au travail et des rapports hiérarchiques ; d'ailleurs du côté BIATSS, c'est une des caractéristiques majeures du mal-être au travail qui est ressortie.

Ces collègues sont soumis-es, particulièrement en catégorie B et C, à des rapports hiérarchiques qui se rigidifient. C'est quelque chose que l'on voit au quotidien en tant qu'enseignant-es, avec les collègues dits de « première ligne » : les gestionnaires de scolarité qui sont à l'interface entre les enseignant-es et les étudiant-es par exemple. Les enseignant-es, parfois, considèrent ces « petites mains » comme quantité négligeable. Donc nous voulions avoir un retour de ces personnes qui sont mises sous pression, car il y a moins de postes ouverts sur ces fonctions-là et ils et elles sont de plus en plus polyvalent-es.

Les entretiens étaient conduits par deux membres de l'observatoire. Puisque nous sommes huit maintenant dans le collectif d'animation de l'observatoire, nous avons pu éviter d'interroger nos collègues proches. Sur la fin de la campagne d'entretien, nous avons changé notre méthode, en ne passant plus par les listes mails mais par des sollicitations directes. Par exemple, nous avons sollicité les gestionnaires de scolarité : tous et toutes n'ont pas répondu favorablement, mais cela a amené d'autres publics. Parmi les personnes qui venaient nous voir suite aux envois de mails, la majorité voulait dénoncer des problèmes dans leur travail ; l'approche directe permet de toucher aussi des personnes qui sont contentes de leur travail, avec plutôt un discours positif.

Sur la première campagne de questionnaire, nous avons fait une restitution aux collègues dans un amphithéâtre, avec une visioconférence en parallèle. Ça n'a pas eu le succès attendu ; nous étions moins d'une trentaine, dont une majeure partie de militant-es ou sympatisant-es. Cela a été enregistré et mis sur le site du syndicat pour celles et ceux qui voulaient (re)voir la réunion et le diaporama.

Nous avons aussi utilisé d'autres moyens : sur huit semaines, nous avons diffusé sur les listes du personnel huit diapositives, chacune représentant un graphique, correspondant à l'un des thèmes du questionnaire. Sur la première campagne de questionnaires, les retours ont été positifs, notamment parce que des personnes se retrouvaient dans certaines thématiques : l'absence de reconnaissance, le déséquilibre entre les moyens et les missions... Nous avons refait ces envois récemment, cette fois avec des extraits d'entretien, en veillant à ce que les personnes ne puissent pas être identifiées. Ça nous

a amenés à invisibiliser le genre et l'établissement où travaillent les répondant-es. De nouveau, des collègues ont réagi. « Tiens, ça change de la communication syndicale habituelle et c'est intéressant. » « Ça me parle. » C'est ce type d'effets que nous recherchions. Et bien évidemment, ça a alimenté la manière de formuler certaines de nos communications. Par exemple, lors de l'annonce du verdict au procès France Télécom, nous l'avons mise en accroche, puis nous parlions de l'université en renvoyant vers le registre santé-sécurité au travail (RSST⁴), la formation spécialisée, la médecine du travail. Nous articulons donc la documentation et les moyens d'action.

Notre démarche ne consiste pas à produire des données à distance du terrain. Elle s'inscrit dans une activité syndicale préexistante et vise d'abord les collègues concerné-es. La formalisation scientifique prolonge ainsi un travail engagé autour des conditions de travail. Sur le versant de la production scientifique, en fait nous sommes tombé-es par hasard – enfin, peut-être pas tout à fait par hasard – à une période où il commençait à y avoir pas mal de choses sur les conditions de travail à l'université. Ce sont sûrement les effets de la Loi relative aux libertés et responsabilités des universités (LRU)⁵. Comme nous étions un peu les seul-es, à cette époque-là, à systématiser notre travail de cette manière, nous avons rapidement été pas mal sollicité-es – ce qui nous obligeait aussi à ne pas laisser dormir les matériaux et à passer du temps pour les valoriser⁶.

Ce travail fait-il partie de votre production scientifique en tant que chercheur-es ?

Oui, sauf que pour certain-es collègues, c'est assez éloigné de leur discipline d'origine. Au début, sur HAL notamment, nous avons voulu créer une identité OCT, signer « Observatoire des conditions de travail » et pas nominativement. Mais HAL nous a contraints à fournir des signatures individuelles. Peut-être nous y sommes-nous mal

4. Le RSST permet à tout personnel ou usager de signaler une situation qu'il considère comme anormale ou susceptible de porter atteinte soit à l'intégrité physique et la santé des personnes, soit à la sécurité des biens.

5. La loi LRU (ou loi Pécresse) de 2007 accroît l'autonomie de gestion des universités et la place des milieux économiques dans la gouvernance. Elle a été critiquée pour « instituer des mécanismes concurrentiels entre universités et entre individus en réduisant l'expression et le contrôle démocratique, à l'opposé d'une logique de service public » : <http://www.universite-recherche-democratie.fr/>.

6. Les travaux de l'observatoire ont été présentés lors de 5 colloques et journées d'études : « L'université disloquée : la managérialisation à l'œuvre » à Paris, en octobre 2022 ; « Des fonctionnaires immunisés ? Invisibilité de la santé au travail dans la fonction publique » à Nantes en novembre 2022 ; « Les formes du travail à l'ère néolibérale » en décembre 2023 ; « Le "Sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité » à Paris en octobre 2024 ; « V^e édition du Festival international de sociologie (Fiso) : Au chevet du travail. Les enjeux de la santé au travail » à Épinal en octobre 2024.

Deux articles ont également été publiés : « Documenter les conditions de travail à l'université : un observatoire scientifique et militant », *Mouvements*, 2023, vol. 113, n° 1, p. 131-140, <https://doi.org/10.3917/mouv.113.0131> ; « L'université en perte de sens ? Adaptations et résistances du personnel face aux mutations institutionnelles », *Chroniques du travail*, 2024, n° 14, p. 81-107, <https://doi.org/10.4000/13t2b>.

pris-es, nous aurions dû solliciter les correspondant-es HAL et voir comment créer une identité collective, un peu comme l'avait fait Camille Noûs⁷.

Pouvez-vous expliquer ce que la formule de sens du travail signifie pour vous, à l'université ?

Nous l'avons saisi par la grille de Gollac et Bodier. Le sens du travail nous semble renvoyer à ce que vous⁸ avez conceptualisé et visibilisé ces derniers temps, notamment autour des questions de développement des compétences au travail, de capacité de se réaliser, de s'épanouir. L'une des questions renvoie à cet aspect-là. Mais le plus central pour nous, c'est l'utilité sociale, c'est la finalité qu'on assigne à son travail : « Pourquoi on est là ? Est-ce qu'on a les moyens de le réaliser ? » C'est la question des exigences organisationnelles. « Est-ce qu'on a les moyens de bien faire le travail pour lequel on est venu à l'université ? » Cet aspect est saillant dans les résultats du questionnaire. On le retrouve aussi dans les entretiens. Généralement, quand des gens viennent nous voir dans le cadre de l'observatoire pour des entretiens, c'est que ça ne va pas très bien : ils et elles nous dépliant ce qui fait qu'ils et elles sont rentré-es à l'université et qu'ils et elles ne s'y retrouvent plus, ou plus assez. Un collègue l'a très clairement dit : « Je ne suis pas venu à l'université pour fliquer les autres ou pour déposséder le travail des autres. » Donc, là, on a vraiment un conflit de valeurs, comme il le formule : « Pourquoi je suis venu ? C'était pour être en support, pour aider les autres. Et là, je me retrouve, en fait, à enlever le travail des collègues, à recentraliser leur travail. » Pour lui, ça n'était pas possible, il a demandé sa mutation. Donc, nous n'appréhendons pas directement le sens du travail, mais nous le retravaillons à partir des matériaux obtenus.

La question du sens fait aussi écho à d'autres matériaux qualitatifs récupérés ces dernières années, cette fois-ci auprès de collègues enseignant-es. Dans les entretiens, on entend souvent « être au service des étudiant-es », ces aspects classiques de l'éthos professionnel, de l'attachement aux missions de service public. Qu'est-ce qui nous fait constater la perte de sens ? Le fait que justement, à cause de la charge de travail et du manque de temps, les personnes ne peuvent pas fournir ce travail avec la qualité espérée. Faire un travail de qualité, c'est particulièrement important, parce qu'ils et elles se sentent investi-es d'une mission de service public.

C'était d'ailleurs une hypothèse que nous avions au départ : le seuil d'acceptation de la souffrance est lié au fait qu'il y a ce fort engagement professionnel. Peut-être les enseignant-es et leurs collègues BIATSS sont-ils et elles prêt-es à accepter un peu plus de choses,

7. Camille Noûs est un auteur fictif, inventé par un collectif de chercheurs français qui entend, en imposant sa signature, dénoncer symboliquement les travers de l'évaluation de la recherche par le nombre de publications ; https://fr.wikipedia.org/wiki/Camille_No%C3%BBs.

8. T. Coutrot, C. Perez (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.

ce qui expliquerait pourquoi ils et elles ne réagissent pas plus tôt malgré des situations parfois très compliquées. Il y a cette idée qu'ils et elles sont là pour les étudiant·es, et qu'ils et elles peuvent se détruire la santé pour leur bien. Le ministère et un certain nombre de directions tablent sur cet engagement vocationnel, notamment côté enseignant·es : « On peut réduire leurs moyens, ils sont capables de doubler leur service pour le bien-être des étudiants. » À l'université, notamment pour les enseignant·es-chercheur·es, le statut rend possible tout un tas d'aménagements qui permettent de s'organiser malgré tout. Dans les entretiens, des collègues nous disent avoir beaucoup d'autonomie au travail. Elle est positivement valorisée dans les questionnaires RPS, mais elle facilite peut-être l'acceptation d'une surcharge de travail ou du stress au nom du bien-être des étudiant·es. On peut le comprendre, mais lorsque des enseignant·es occupant des positions essentiellement pédagogiques, comme les Prag ou PRCE⁹, en IUT, disent : « Moi, je fais beaucoup de travail pour répondre aux étudiants, y compris jusqu'à minuit : je récupère ma gamine, je mange avec elle, je la couche, et après, je me remets au travail à 22 heures et je gère les mails pour le lendemain » : on peut travailler n'importe où et à n'importe quelle heure, ce qui fait que ça tient ! Mais ça tient à quel prix et pour combien de temps ? Cet ethos académique et cette autonomie se retournent, d'un certain point de vue, contre nous-mêmes.

Nous avons retrouvé cela dans plusieurs entretiens. Il y avait notamment une collègue BIATSS qui avait réalisé qu'elle faisait un 100 % payé 80 %. Les catégories C, en plus, n'ont pas de gros salaires. Mais ça ne la gênait pas parce qu'elle considérait que c'était important, qu'elle était au service des étudiant·es, etc.

Dans l'un de vos articles, vous parlez de cette autonomie au travail, qui amenait à des résultats très différents chez les BIATSS ou le personnel enseignant. Est-ce un point saillant de différence entre ces catégories ? Y en a-t-il d'autres ?

La dégradation des conditions de travail, pour les enseignant·es-chercheur·es, passe par une forte intensification du travail. Avec les réformes incessantes, il faut courir partout, c'est la « professionnalisation », le suivi individualisé des étudiant·es, « l'innovation pédagogique », etc. Donc, en fait, il y a un bouillonnement de nouvelles normes qui s'imposent au corps enseignant.

Pour les collègues BIATSS, c'est plutôt une rigidification des rapports hiérarchiques, notamment pour les catégories B et C, voire des formes d'appauvrissement du travail. Ça, nous ne l'avons pas forcément vu dans le questionnaire, mais à travers certaines sollicitations qui nous ont été adressées, notamment autour du conflit évoqué plus tôt. C'est ressorti aussi dans les entretiens avec des collègues BIATSS, à travers la dématérialisation, la généralisation d'un certain nombre de logiciels, la centralisation des missions

9. Professeur·es agrégé·es ou certifié·es.

aussi. Certaines fonctions étaient réalisées dans les composantes, dans les domaines financier, juridique ou technique ; mais la LRU amène à tout recentraliser, en utilisant évidemment les outils dématérialisés. Donc certain-es collègues vivent un appauvrissement de leur métier et de leurs fonctions au quotidien.

On a parfois tendance à croire que les enseignant-es et les personnels BIATSS vivent tout cela de la même façon, mais ce n'est pas le cas. On l'avait déjà vu lors du conflit dans la composante : ils et elles étaient uni-es parce qu'il y avait des situations de souffrance dans cet établissement, mais en creusant un peu, on s'est rendu compte qu'ils et elles n'avaient pas forcément les mêmes attentes. Les personnels BIATSS voulaient qu'on leur f... la paix et pouvoir travailler à nouveau dans des conditions normales, alors que les personnels enseignants qui s'étaient investis dans le conflit attendaient surtout qu'on arrête d'empiéter sur leur autonomie. Pour les BIATSS, c'est leur quotidien dans la chaîne hiérarchique ! La plupart des enseignant-es-chercheur-es qui ont un peu d'ancienneté vivent mal ce déport d'un certain nombre de tâches, notamment administratives, sur leur travail. Certain-es résistent en disant : « Ce n'est pas mon boulot, je ne le fais pas », ce qui crée des tensions dans le collectif de travail, où les collègues BIATSS disent : « Mais attendez, les autres, ils le font ailleurs. Et là, vous, vous ne voulez pas le faire. Et donc, ça me retombe dessus. »

L'idée de l'observatoire, c'était d'essayer de sortir des interrelations conflictuelles sur le terrain pour monter un peu en généralité, au niveau de l'établissement, voire du ministère. Dire : « Ce que vous vivez là, les micro-tensions, les conflits interpersonnels, regardez, en fait, ça se passe ailleurs, on voit bien que c'est une conjoncture globale. » Il y a quand même pas mal de littérature ces derniers temps, comme un numéro de *Savoir/Agir* sur « Austère université »¹⁰, des articles qui rappellent que les souffrances au travail à l'université sont liées à des facteurs organisationnels. Dans notre secteur, la LRU fait un peu office de big bang, même si en réalité ça avait déjà commencé avant.

Si je comprends bien, vous avez en tête cette idée de monter en généralité, c'est-à-dire de partir du concret, des contradictions du travail quotidien pour le « politiser », aboutir à une conscientisation du fait qu'on est face à des phénomènes qui résultent de politiques générales, ministérielles, gouvernementales.

Ce n'est pas forcément une terminologie adéquate, « conscientiser » ou « politiser » les collègues ; c'est plutôt politiser les débats sur le travail. Rappeler que les conditions de travail sont éminemment politiques. Après, les collègues s'en saisissent ou pas.

Il n'y a pas d'unité théorique, voire politique, dans notre observatoire, nous venons d'horizons différents. Nous n'avons jamais mis sur la table : « Tu as lu Bourdieu ? Tu as lu

10. *Savoir/Agir* (2014), n° spécial, « Austère université », n° 29, <https://shs.cairn.info/revue-savoir-agir-2014-3?lang=fr>.

Daniellou ? » Nous sommes parti-es d'une démarche syndicale avec les outils qui sont à notre disposition, notamment des sciences sociales un peu critiques. Mais nous ne nous sommes pas trop posé la question des références théoriques et conceptuelles. Il y a des références dans lesquelles nous nous reconnaissons, enfin, peut-être pas tous et toutes, mais on a déjà parlé par exemple de la controverse sur la qualité du travail, de la domination et de l'émancipation, etc. Nous venons d'horizons assez différents : des collègues sont plus sur les questions de genre, d'autres plus sur le travail, ou la géographie sociale, sur le militantisme, etc., nous avons des thématiques et des cadres théoriques assez différents. Cette diversité nous semble importante. L'une des urgences, pour nous, c'était d'avoir une sorte de travail réflexif : « D'accord, on communique, on dit des choses ; est-ce qu'on ne peut pas prendre un peu de temps pour essayer de souffler et de faire le bilan de ces années ? ». Ça, nous n'avons pas vraiment réussi à le faire. Alors, essayer d'aller sur le terrain théorique et conceptuel, même si ça pourrait être utile, ce n'est pas pour tout de suite.

Pour vous, qu'est-ce que ça a produit en termes politiques dans votre université ? Qu'a produit votre action, le travail d'enquête et la communication autour de ce travail ? Dans votre rapport aux agent-es, votre capacité d'action collective, votre rapport à l'administration, votre rapport aux autres syndicats ?

Sur les effets, c'est quand même assez difficile à évaluer. En fait, l'observatoire est l'une des cordes à notre arc. Il a été important avec la direction précédente, et nous paraît toujours important malgré l'arrivée d'une nouvelle direction un peu plus ouverte au dialogue avec les organisations syndicales. Nous ne voulons certes pas être un « partenaire social » ou un acteur du « dialogue social » ; mais au moins, la direction ne nous crache plus dessus et organise des réunions de temps en temps.

Nous avons d'autres initiatives dans le champ idéologique. Par exemple, nous venons d'organiser, avec un syndicat étudiant, le « Forum action critique » (FAC) : c'est un cycle de conférences, ateliers, projections, etc. qui vise à travailler spécifiquement sur les questions de domination et d'émancipation, d'écologie politique, d'antiracisme, d'antisexisme... Depuis 2019, nous organisons avant le 8 mars la « semaine des féminismes », qui visait à imposer cette thématique de lutte, et notamment à mettre à l'agenda politique l'adoption d'une charte antisexistes à l'Université de Caen, ce qui a fini par se faire. Donc, nous avons cette autre corde à notre arc qui vise à travailler avec les étudiant-es sur les questions d'émancipation et de domination, de discriminations. L'université, c'est ça ! Si on parle de sens, l'université ça doit être un lieu où on pense la critique sociale, on pense l'action, en faisant venir des militant-es, des chercheur-es, etc.

Depuis plusieurs années, nous organisons aussi en juin une journée d'étude syndicale, plutôt à destination des collègues, pour discuter de ce qui nous occupe dans nos

métiers. L'an dernier sont venus Lionel Jacquot et Audrey Harroche. L'année précédente, nous avons invité Dominique Glaymann et Danièle Linhart, pour nous parler du travail notamment à l'université. Cette année, Joël Laillier et Christian Topalov viennent présenter leur livre *Gouverner la science*, et puis il y a Charles Bosvieux-Onyekwelu qui vient nous parler de précarité. Avec nos collègues, nous voulons prendre le temps du collectif, de la réflexion sur nos métiers, sur notre travail, sur la trajectoire de l'université. Et puis il y a bien évidemment toutes les autres activités classiques que nous menons, dans les instances, l'accompagnement individuel auprès des RH, la défense des collègues, les mobilisations, les assemblées générales (AG)...

Donc l'observatoire s'articule à tout ça, et il est difficile d'évaluer ses effets indépendamment du reste. Nous avons quand même l'impression, notamment ces 4-5 dernières années, d'avoir de plus en plus de sollicitations de collègues qui nous écrivent pour nous dire que ça ne va pas, une diversité de situations que nous n'imaginions même pas. C'est vraiment du syndicalisme couteau suisse, où nous sommes obligé-es de demander conseil à la fédération, aux autres syndicats, à l'avocat-e, parce que ça s'est complexifié, en particulier sur les questions juridiques. Peut-être les collègues ont-ils et elles une meilleure visibilité sur ce que peut faire un syndicat, au-delà de l'influence sur les promotions, qui a été supprimée d'ailleurs ; nous sommes un peu plus associé-es à cette idée de défense des conditions de travail. Nous avons eu des sollicitations venant de publics assez éloignés de nos bases habituelles, par exemple des services centraux, ou de services communs, y compris parfois des sollicitations collectives de presque un service entier, ce qui était assez rare auparavant. Encore une fois, il est difficile de savoir si l'observatoire y est pour quelque chose, mais c'est vrai que nous n'avions pas connu ça avant.

Nous avons sans doute réussi quelque chose au sein du syndicat, de la section, et peut-être même aussi au sein de la fédération, parce que ça va être repris : il y a un observatoire à l'Université de Pau, en intersyndicale, qui reprend un peu notre démarche ; il y a d'autres endroits où ça va peut-être se faire, des collègues à Lille nous ont contacté-es, nous avons fait une visio pour leur expliquer la démarche. Le Conseil national des universités (CNU) en sociologie semble intéressé. La fenêtre d'opportunité s'est ouverte, nous sommes devenu-es un peu visibles. On a quand même l'impression, localement, en réunion auprès des camarades, que ça infuse un peu.

Là où il y a peut-être à apporter une autocritique, c'est que nous avons l'ambition de nous armer un peu plus sur la prévention des facteurs de risques organisationnels et psychosociaux. Dans les instances de négociation avec la direction, Sud n'a pas mobilisé de manière directe les indicateurs issus du questionnaire. Ça a plutôt infusé par les biais de certain-es représentant-es qui ont peut-être des connaissances alimentées par les productions de l'observatoire. Nous aurions bien aimé que notre travail irrigue davan-

tage l'activité de nos représentants en F3SCT¹¹. Nous essayons d'organiser des réunions internes pour discuter les résultats de l'observatoire, pour armer un peu les collègues. Mais nous nous heurtons au bilan des réformes Macron, avec la réduction des heures de délégation. Nos camarades élus au CSA et à la F3SCT sont quasiment en *burn-out* ! Leur demander en plus de se former aux résultats de l'observatoire...

Vous diriez que si les résultats de l'observatoire n'ont pas été utilisés en instance, c'est du fait de difficultés d'appropriation par les élus, qui n'ont pas le temps de travailler avec vous ?

Oui, en partie. Il y a aussi le risque de partir dans une bataille d'experts, où l'administration cherche à invalider notre démarche en disant qu'elle est d'origine syndicale, donc avec des biais. Ce que nous avons d'ailleurs reconnu dans nos publications ! C'est ce que disent Lucie Goussard et Guillaume Tiffon¹² : peu importe qu'on utilise un appareillage théorique, conceptuel, méthodologique, scientifique rigoureux, de toute façon, on sera renvoyé par l'employeur à notre biais syndical. Nous sommes d'accord : en fin de compte, ce qui prime, c'est le rapport de force, donc pour nous la mobilisation, la grève, ce genre de choses !

Utiliser ces données devrait permettre de s'adresser aux autres organisations syndicales, de leur dire : « Regardez, nous, on défend cela, on a ces outils-là, et l'administration défend ses indicateurs de performance ; nous, on vient avec les dimensions sociales », et de pouvoir peut-être les convaincre et remporter collectivement des votes d'instance. Mais l'une des difficultés, c'est le risque que le savoir expert prenne le pas sur le savoir profane. Nous voulons maintenir le lien avec les collègues, avec le terrain ; nous ne voulons pas d'un observatoire en apesanteur, entre enseignant-es-chercheur-es qui bavardent sur les problématiques des autres. Donc, nous aimerions que cela puisse vraiment apporter des billes à nos camarades dans les instances. Mais cela ne se fait pas suffisamment à notre goût.

Et avec les autres syndicats, quelles sont vos relations sur ces questions ?

Depuis longtemps, nous travaillons en intersyndicale avec la CGT dans les instances représentatives du personnel, notamment au comité technique (devenu comité social d'administration). Mais pour l'observatoire, les gens qui étaient motivés étaient à Sud ou sympathisant-es, donc nous avons fait une initiative Sud. Et puis voilà, ça fait partie de l'autonomie des organisations syndicales. La CGT ou la FSU ne semblaient

11. Formation spécialisée en santé, sécurité et conditions de travail, l'instance qui a remplacé les comités hygiène, sécurité, conditions de travail (CHSCT) à la suite de la réforme de 2022 dans la fonction publique.

12. Goussard L., Tiffon G. (2017), *Syndicalisme et santé au travail*, Vulaines-sur-Seine, Éditions du Croquant.

pas très sensibles à cette idée d'observatoire, ils font par ailleurs d'autres choses sur lesquelles nous avons peut-être moins d'énergie ou d'envie... Cela nous a déjà pris pas mal de temps, au sein de Sud, pour essayer de se former et d'avoir des outils communs. Cela ne nous empêche pas de préparer les instances représentatives du personnel avec les autres syndicats pour porter une parole collective commune face à l'employeur. C'est d'ailleurs dans les instances sur les conditions de travail (F3SCT) que les intersyndicales sont les plus larges.

Quelles conditions d'appropriation syndicale d'une recherche-action sur le travail ?*

Anne LE ROY et Emmanuelle PUISSANT

Une recherche-action syndicale réalisée par le Centre de recherches en économie de Grenoble (Creg) et une union départementale de la CGT a permis d'analyser les effets de l'introduction d'outils numériques de suivi de l'activité sur le travail dans plusieurs services et établissements médico-sociaux, principalement dans le champ du handicap.

Cet article vise à identifier les facteurs ou les conditions d'une appropriation syndicale des résultats de cette recherche-action, dans le sens d'une transformation de l'activité syndicale sur les questions traitées par les recherches. L'objectif est ici de contribuer à la réflexion collective sur les méthodes de ces types de recherches particulières, afin d'en améliorer l'efficacité de l'appropriation syndicale.

A union-oriented action research initiative carried out by the CREG - the Grenoble economic research centre - and a regional union of the CGT - the General Confederation of Labour - has facilitated an analysis of the effects of introducing digital activity tracking tools on the work of several medico-social services and establishments, mainly in the field of disability.

This article seeks to identify the factors or the conditions of union appropriation of the results of this action research initiative, towards a transformation of union activity with regard to the issues covered by the research. The objective here is to contribute to collective consideration of the methods of these types of specific research projects, in order to make trade union appropriation more effective.

* L'article s'appuie sur une recherche-action réalisée dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT (Puissant *et al.*, 2023), en accès libre sur le site de l'Ires : <https://bit.ly/49wh0lf>.

*Anne Le Roy
et Emmanuelle Puissant
sont maîtresses
de conférences
en économie, Université
Grenoble Alpes, Creg.*

Notre article s'inscrit dans une actualité sociale particulière, celle de la prise de conscience collective d'une dégradation et d'une intensification du travail dans le secteur médico-social. De nombreux articles dans les médias et travaux académiques mettent en avant une tendance à la perte de sens ressentie par les salariées dans ces activités¹. Les conséquences de cette perte de sens sont multiples : *burn-out*, *turn-over*, difficultés de recrutement dans ces secteurs.

Le sens du travail revêt une dimension à la fois individuelle et collective : individuelle car la production ou la perte de sens constitue une expérience presque intime des travailleuses², et collective car le travail individuel est encadré et déterminé socialement. En effet, le sens est « encastré dans des institutions », et « les conflits de sens sont profondément politiques » (Dujarier, 2024). Les différentes définitions du sens du travail adoptées par différents auteurs mettent bien en avant cette double dimension individuelle et collective. Dujarier (2024) identifie trois dimensions du sens : « donner une direction à l'action », « produire des significations symboliques » et « produire des sensations ». Elles rejoignent celles identifiées par Landry et Caroly (2024), qui parlent de « trois pôles du sens du travail » : « la direction (pour qui) », « les significations (pour quoi) », « la sensibilité (comment) ». Enfin, Coutrot et Perez (2022) articulent étroitement les dimensions individuelles et sociales, avec l'utilité sociale, la cohérence éthique et la capacité de développement. Ainsi, le sens du travail, socialement encastré et encadré, est bien éprouvé individuellement voire intimement, comme l'attestent les conséquences sur la santé mentale et physique d'une perte de sens. C'est pourquoi notre analyse articulera les ressentis des salariées avec les principales évolutions socio-politiques et organisationnelles dans les activités médico-sociales affectant le sens du travail.

En effet, simultanément à ces transformations structurelles du travail, on note, de manière étroitement liée, une évolution des référentiels politiques entendus comme « l'ensemble de normes ou d'images de référence en fonction desquelles sont définis les critères d'intervention de l'État ainsi que les objectifs de la politique publique considérée » (Muller, 2003:46) ; elle se traduit, dans le cadre du New Public Management (Bezes, Musselin, 2015), par un recours croissant aux outils numériques de suivi de l'activité dans de nombreuses activités de services. C'est dans ce contexte qu'un collectif réunissant salariées, syndicalistes et chercheuses s'est constitué pour construire une recherche-action sur les effets de ces évolutions, accélérées par l'utilisation d'outils numériques de suivi de l'activité, sur les transformations du travail dans le secteur médico-social (Puissant *et al.*, 2023). L'outil numérique au cœur de notre recherche-action syndicale est le dossier unique informatisé (DUI) qui joue le double rôle de suivi des activi-

1. Voir par exemple le colloque pluridisciplinaire organisé au Cnam les 3 et 4 octobre 2024 : « Le "sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité ».

2. 82 % des salariés de ce secteur étant des femmes (enquête conditions de travail de la Dares, 2019), nous utiliserons le féminin pour parler de ces salariées.

tés pour les usager-es et leur famille dans le cadre du dossier individualisé des usagers, et de suivi des activités pour les financeurs, dans le cadre de la mise en place d'une future tarification Serafin-PH³ (encadré 1). Plusieurs publications émanant de cette recherche étant dédiés aux principaux résultats (Le Roy, Puissant, 2023), cet article propose un recul réflexif sur l'appropriation syndicale de notre recherche et de ses résultats : quels éléments nous paraissent avoir été appropriés par les salariées syndiquées ? Et par les autres salariées ? Quels éléments, au contraire, nous semblent ne pas avoir été pleinement appropriés, et comment peut-on l'expliquer ? Il s'agit donc de questionner l'appropriation syndicale afin d'identifier ses facteurs ou conditions de possibilité, dans le sens d'une transformation de l'activité syndicale sur les questions traitées par les recherches. L'objectif est ici de contribuer à la réflexion collective sur les méthodes de ces types de recherches particulières, afin d'améliorer l'efficacité de l'appropriation syndicale, lors de futures recherches-actions syndicales, menées par nous ou par d'autres.

Dans cette optique, nous proposons une démarche en trois temps. Il est d'abord nécessaire de prendre le temps d'explicitier notre démarche de recherche-action syndicale, pensée dès le départ comme devant être au service d'une appropriation syndicale la plus large possible (I). À partir de là, nous exposerons les résultats ayant fait l'objet, selon nous, d'une appropriation salariale et syndicale (II). Puis nous identifierons les résultats ayant fait l'objet d'une plus faible appropriation en essayant d'en identifier les raisons (III).

I. Une recherche-action tournée vers l'objectif d'appropriation syndicale

Dès le départ, la recherche a été pensée collectivement et conjointement par les chercheuses et les syndicalistes, en ayant à l'esprit qu'elle devait déboucher sur une appropriation syndicale la plus forte possible (I.1). D'où le choix de mener une recherche-action syndicale (I.2) et d'opter pour une méthode de recherche permettant de nombreux espaces de travail collectif, durant toute la recherche (I.3).

I.1. Un projet co-construit dès l'origine

Cette recherche-action impliquant le Creg et l'union départementale (UD) CGT de l'Isère s'inscrit dans des travaux de recherche visant à comprendre les transformations structurelles du monde du travail. Cette préoccupation scientifique qui est la nôtre depuis longtemps (Le Roy, Puissant, 2023) a rencontré une préoccupation syndicale : mieux comprendre, pour être plus efficace dans l'action syndicale, ces transforma-

3. Serafin-PH, acronyme Service et établissements : réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées est un projet destiné à créer un modèle de tarification permettant un financement prenant en compte à la fois les profils des personnes accompagnées et les prestations délivrées (Lemaire *et al.*, 2025).

tions multidimensionnelles du travail. Or cela demande du temps alors même que les « urgences » syndicales en laissent peu pour la réflexion, la compréhension et la prise de recul, dans un contexte de prise de conscience de formes de « *burn-out* militant » (Balazard, Cottin-Marx, 2025) ou d'« épuisement syndical » (Rey, 2023). Pour autant, l'équipe composée de syndicalistes et de chercheuses a choisi d'articuler étroitement recherche et action dès le début. L'objectif n'est pas seulement de réaliser une recherche pour mieux comprendre et expliquer les conséquences des outils sur le travail, mais bien de le faire avec les syndicats concernés, pour que cette étape de compréhension et d'analyse collectives soit une étape d'investissement syndical sur ce champ.

L'origine même du projet est déjà le fruit d'une co-construction puisque l'idée de la recherche-action s'est construite progressivement, au fil de réunions, de temps d'échanges et de travail dans des cadres existants de manière antérieure au démarrage du projet et même à l'émergence de l'idée. C'est le fruit de relations de travail passées, s'inscrivant dans le temps long, du fait d'une proximité d'approches, de valeurs et d'objectifs communs du travail académique et syndical mené par les chercheuses et syndicalistes impliqués : contribuer à son échelle, avec ses méthodes, ses savoir-faire, à la légitimité et au pouvoir des salarié-es nous semble être une condition de la transformation sociale.

Il s'agit là d'une particularité forte qui, par définition, n'est pas reproductible dans d'autres contextes. L'identification de cette singularité de la démarche dès le départ nous invite à être prudentes et à ne pas nous placer dans une perspective de construction de « bonnes pratiques » ou d'« éléments de réussite » pour une appropriation syndicale fructueuse, que l'on pourrait reproduire systématiquement pour d'autres recherches-actions, mais plutôt de prendre conscience et d'identifier les conditions ayant permis une appropriation syndicale de cette recherche-action. Cela nous a notamment permis d'identifier une condition : la confiance et la reconnaissance des différentes formes de légitimité d'expertise, de connaissances et d'actions, entre les mondes académique et syndical. La reconnaissance de ces deux formes de légitimités distinctes et complémentaires est un réel défi qui nécessite une vigilance à chaque étape de la recherche. Pour ne prendre qu'un exemple, la rédaction du rapport final ne pouvait pas, dans cette logique, être exclusivement écrit par les chercheuses de l'équipe. Or cela fut loin d'être une évidence et nous a amenées à relever un double défi : faire accepter cette co-écriture par les financeurs et futurs relecteurs au moment du montage du projet, et la faire vivre en respectant les règles académiques qu'exigent tout rapport de recherche.

Ainsi, l'origine même du projet a été co-construite du fait de cette connaissance et de ce travail collectif antérieur au projet lui-même, sans sollicitation formelle de l'une des parties (scientifique ou syndicale) et dans le respect des besoins de chacun.

1.2. Une recherche-action syndicale pour répondre aux besoins syndicaux

La particularité principale de la recherche-action réside dans la posture qui la sous-tend (Les chercheurs ignorants, 2015 ; Liu, 1991, 1992) : il n'y a pas d'un côté les sachant-es, et de l'autre le terrain que l'on analyse et mobilise, terrain qui « reçoit » à la fin les résultats de la recherche. L'idée est au contraire que la compréhension des phénomènes complexes, comme les logiques à l'œuvre de transformations profondes du travail, nécessite une co-construction à toutes les étapes entre les chercheuses et chercheurs spécialisé-es sur les objets d'étude, et les travailleurs et travailleuses qui connaissent finement leur travail et vivent ses évolutions multiples.

La recherche-action que nous présentons ici est une recherche-action syndicale, dans le sens où son objectif est l'appropriation syndicale des transformations du travail médico-social, en vue de développer des actions syndicales et salariales pour trouver, retrouver, créer des marges de manœuvre sur le travail, ses conditions d'exercice, sa finalité, son sens. Les attentes syndicales étaient multiples, dès le départ, et la co-construction des besoins syndicaux auxquels la recherche-action devait répondre a pris du temps. Nous proposons ici de rendre compte des besoins syndicaux en les regroupant en trois catégories.

Le premier besoin était de permettre aux syndicalistes de créer un espace, organisé et financé dans le cadre de la recherche-action, de respiration et de recul, dans un contexte d'intensification et de perte de sens également dans le travail syndical (Balazard, Cottin-Marx, 2025). En effet, cette recherche-action a été investie dès le départ par les syndicalistes comme constituant un espace pour les aider à mieux comprendre ce qu'il se passe dans leur quotidien au travail, souvent vécu comme un « rouleau compresseur », générant des formes de fatalisme chez les salarié-es, constituant un défi de taille mais souvent décourageant pour les militant-es syndicaux.

Le deuxième besoin était d'aider à construire des outils syndicaux pour permettre aux syndicalistes d'entrer en lien avec les salariées sur ces sujets, de leur expliquer ces évolutions complexes. Plusieurs syndicalistes nous avaient alerté, dès les premières discussions, sur les difficultés des équipes syndicales à être audibles et crédibles auprès des salariées qui ont l'impression que « la CGT voit toujours tout en négatif ».

Enfin, le troisième besoin était celui d'une aide pour mettre en débat ces questions, pour une appropriation syndicale dépassant les personnes participant directement à la recherche-action. L'idée était de construire des outils pour aider à mettre ces questions en débat, à en faire un sujet syndical, à en « irriguer l'orga », et ainsi sortir d'un sentiment que l'on a rencontré chez les syndicalistes avec lequel nous avons travaillé : sentiment d'isolement dans l'organisation syndicale, du fait d'être dans le secteur des

services, dans les associations, secteur fortement féminisé, « loin » du syndicalisme tel qu'il s'est historiquement construit.

L'entrée choisie pour cette recherche-action par son collectif syndical, composé de membres de plusieurs syndicats, étant le travail et ses évolutions, ce sont les outils numériques visant à objectiver le travail qui ont été retenus. Ainsi, sont exclus de cet article les outils numériques d'aide à la relation avec les usager-es (tablettes et icônes pour les personnes ne maîtrisant pas le langage) et les outils technologiques intervenant directement dans la relation avec les personnes accompagnées (élevateurs, télémédecine, etc.). Les résultats portent donc sur un seul type d'outils : les outils numériques de suivi de l'activité et d'objectivation du travail. Plus spécifiquement, nous nous sommes concentrées sur le dossier unique informatisé (DUI ; voir l'encadré).

Quant aux activités étudiées, si la recherche porte sur un ensemble d'activités sociales et médico-sociales se caractérisant par l'importance de la relation d'aide et d'accompagnement (l'aide à domicile, les Ehpad, la protection de l'enfance et le handicap), nous mobilisons ici les entretiens réalisés dans le champ du handicap : c'est donc sur ce champ que se concentre notre article.

1.3. Une recherche pensée au service de l'appropriation syndicale, à chaque étape

La recherche-action étant une co-construction, elle s'inscrit sur un temps nécessairement long reposant sur plusieurs étapes, chacune pensée en fonction de l'objectif d'appropriation syndicale.

Une première rencontre avec chaque syndicat

La construction de notre terrain, dans les différentes associations enquêtées, a été pensée à partir d'une première étape : une rencontre, souvent collective, avec le syndicat identifié à qui nous avons proposé d'intégrer la recherche. Ainsi, dans le champ du handicap, auquel cet article se consacre, la première rencontre a été collective, avec trois personnes du syndicat. L'objectif de cette première rencontre était double : d'une part, présenter la recherche-action et savoir si le syndicat était d'accord pour s'engager dans ce travail commun ; d'autre part, permettre un temps de discussion, selon la méthode de l'entretien exploratoire, pour que l'équipe d'animation de la recherche-action puisse comprendre les enjeux et l'actualité du syndicat et de l'établissement ou service concerné, globalement et sur les outils numériques. En procédant de cette manière, il s'agissait de faciliter l'appropriation syndicale des éléments ainsi réunis.

Encadré - Le dossier unique informatisé (DUI)

Le DUI : de quoi s'agit-il et d'où vient-il ?

Le DUI est un logiciel dédié aux services et aux établissements médico-sociaux. Il centralise toutes les informations administratives, socio-éducatives, médicales et paramédicales de l'utilisateur des secteurs sociaux et médico-sociaux.

Il remplace les anciens dossiers papier imposés par la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et médico-sociale pour créer un outil unique, partagé, sécurisé et traçable afin de faciliter la conception, la mise en œuvre et le suivi du plan personnalisé d'accompagnement dans une logique de parcours de santé et de vie, selon la CNSA¹.

Un développement « libre sous contrainte »

Le DUI va être encouragé par les politiques de transformation numérique du secteur et notamment l'action 21 de la feuille de route numérique du Ségur numérique en santé². Ce virage numérique dans les établissements ou services médico-sociaux (ESMS) est soutenu dans une loi dédiée à la transformation du système de santé, la loi n° 2019-774 du 24 juillet 2019.

Si en 2025, il n'y a toujours pas d'obligation pour un établissement d'avoir un DUI, il y a néanmoins des incitations financières avec des objectifs forts contenus dans le programme ESMS numérique lancé et porté par le Ségur de santé. Ce dernier, en finançant que des éditeurs de logiciel « référencés Ségur », introduit et développe des standards à respecter pour les DUI. Les défis de la mise en place résident à la fois dans la protection des données personnelles, dans l'interopérabilité des systèmes existants et dans la formation du personnel.

Le DUI dans l'association enquêtée

L'association enquêtée dans le champ du handicap a participé aux enquêtes de coûts pour la réalisation technique d'une expérimentation sur les structures accueillant des personnes handicapées afin de simuler les impacts du modèle de financement de ces établissements : il s'agit de la réforme pour une adéquation des financements aux parcours des personnes handicapées (Serafin-PH).

C'est donc à l'occasion de la mise en place d'un suivi de l'activité à partir des nomenclatures Serafin que le dossier numérique unique de l'utilisateur a été mis en place sur la base de nomenclatures de l'activité pensée comme une série d'actes (dans le cadre de Serafin-PH).

1. <https://www.cnsa.fr/albums/le>.

2. <https://bit.ly/3NKVAyp>.

Ces premières réunions ont été déterminantes pour la suite, nous permettant de comprendre les préoccupations particulières de chaque syndicat rencontré. Nous avons ainsi pu adapter le champ d'étude en fonction de ce qui avait du sens pour les salariées concernées. Et cela explique notamment le recentrage de notre recherche sur le DUI concernant le champ du handicap.

Des visites de services et des entretiens individuels semi-directifs

L'idée de départ était de réaliser des observations dans les services, accompagnées des syndicalistes. Du fait de la crise sanitaire et des restrictions des visites dans des secteurs caractérisés par la fragilité des personnes usagères des services médico-sociaux, nous avons seulement pu réaliser trois visites. Elles ont été riches d'enseignements car, en plus de nous avoir permis de rencontrer une pluralité d'acteurs et actrices (usager-es, familles, différentes catégories de salariées, directions, etc.), elles nous ont permis de voir le travail, ou plutôt une partie du travail, « en train de se faire » ou « en actes ».

Parallèlement, 29 entretiens individuels semi-directifs ont été menés auprès de salariées, sur la base du volontariat, pour comprendre ce qui fait le sens du travail pour elles, si elles ont l'impression de pouvoir faire du « bon travail », et comprendre également les transformations des conditions d'exercice de leur travail, dont leur utilisation des outils numériques. Ces entretiens ont pour partie été menés par un binôme « chercheuse-syndicaliste », nous permettant d'impliquer autant que possible tous les types d'acteurs impliqués dans cette recherche.

Des journées et demi-journées de travail collectif

Tout au long de la recherche, nous avons organisé des temps de travail collectif. On peut les regrouper *ex post* en cinq catégories selon le périmètre et les origines de ces temps.

D'abord, on a organisé des temps de co-construction de la partie quantitative de la recherche-action. En effet, le souhait d'articuler données quantitatives et qualitatives afin de révéler le vécu des salariées nous a conduits à proposer une démarche de co-construction afin d'éviter une exploitation « venue d'en haut » des données issues de l'enquête Conditions de travail (Dares, Insee). Cela nous a conduit à organiser et à programmer des réunions de travail avec des salariées du secteur médico-social membres du syndicat et intéressées par ce travail collectif.

Ensuite, et c'est la deuxième catégorie, nous avons organisé des temps de mise en discussion des résultats, à différents moments du processus de recherche. Dès le dépôt du projet, nous avons ainsi prévu de réaliser une journée de travail à mi-parcours, pensée et construite non pas comme une journée de restitution, mais bien comme une journée de travail : une étape dans le processus de recherche-action, un temps de confrontation de

nos premiers résultats, laissant la possibilité de réorienter une partie de nos analyses en fonction des échanges.

Nous pouvons identifier une troisième catégorie de journées de travail organisées pour approfondir un axe de la recherche, un axe des résultats, à la demande des syndicalistes. Ainsi, à l'issue de la journée de travail intermédiaire, deux questions ont émergé et ont été intégrées dans nos réflexions : d'une part, les évolutions des formations pouvant expliquer des différences générationnelles et, d'autre part, les évolutions des logiques politiques et administratives. Des entretiens avec des formateurs et formatrices ont alors été menés et une étude sur les évolutions politico-législatives des secteurs médico-sociaux a été menée et fut au cœur d'une journée d'étude organisée avec les syndicalistes.

Un quatrième type de journées de travail a été organisé pour construire collectivement des outils d'appropriation syndicale. Des temps et échanges ont été organisés à plusieurs reprises, durant toute la durée du projet, pour construire des outils d'appropriation syndicale de la démarche et des résultats de la recherche-action, qui seront présentés plus loin. 17 réunions de travail ont eu lieu avec les salariées intéressées par ce travail de co-construction d'outils, parmi celles ayant participé à la recherche-action.

Enfin, et c'est la cinquième et dernière catégorie, le collectif d'animation de la recherche-action a présenté la démarche et les principaux résultats de la recherche dans différents espaces syndicaux pour participer à l'élargissement de l'appropriation syndicale des questions soulevées et traitées. Plusieurs présentations ont été faites lors de commissions exécutives d'unions départementales (UD) de la région, de comités généraux d'UD de la région⁴, au sein du groupe CGT au Conseil économique, social et environnemental régional (Ceser) Aura, dans le cadre d'une journée d'étude sur le sens du travail organisée par le Ceser⁵, devant le Comité régional CGT Aura, à la coordination régionale Santé-Action sociale.

La recherche-action ainsi menée est le fruit d'une co-construction de la recherche, aussi bien dans son processus que dans ses résultats. Cette spécificité pourrait nous conduire à imaginer qu'elle déboucherait automatiquement sur une meilleure appropriation de la démarche, des questions et enjeux soulevés par les différentes parties prenantes. Nos retours d'expérience sont toutefois plus nuancés. En effet, si l'appropriation syndicale de l'identification des freins à la réalisation d'un travail « bien fait » a été plutôt aisée au sein des participant-s direct-es à la recherche (II), celle des outils numériques ainsi que l'appropriation plus large de la démarche par les salarié-es des établissements et services enquêtés n'ayant pas directement participé à la recherche s'avèrent plus difficiles (III).

4. Le 29 septembre 2022 en Isère.

5. Le 30 novembre 2022 à Lyon.

II. Une appropriation syndicale des résultats par les participant·es à la recherche-action

L'investissement des salariées, en majorité mais non exclusivement syndiquées, dans la recherche-action, leur présence en nombre lors de chacune des étapes et leur investissement dans la réalisation des différents outils d'appropriation salariale sont des signaux forts d'une appropriation syndicale réussie à plusieurs égards. Comme nous l'avons explicité plus haut, l'appropriation syndicale se comprend à deux niveaux constituant deux degrés de ce processus d'appropriation.

Le premier niveau d'une appropriation syndicale identifiée passe par une reconnaissance collective et partagée que des sujets constituent des enjeux syndicaux à part entière. L'investissement dans le travail de co-construction des outils (II.1) permet de dégager ce qui nous semble « réussi » du point de vue de la maîtrise des sujets et de la reconnaissance de la légitimité du syndicat pour les travailler.

Quant au deuxième niveau d'appropriation syndicale, il fait référence au fait que les travaux menés collectivement irriguent l'activité syndicale, dans le sens où les sujets travaillés dans le syndicat ont changé avec la recherche. Or, cette dernière a fait émerger deux sujets repris parmi les thèmes et les revendications portées dans les instances notamment⁶ : le premier concerne la définition d'un travail « bien fait » (Clot, 2013) selon les salariées (II.2) ; le second s'intéresse au DUI et notamment dans quelle mesure il représente une menace pour ce travail bien fait (II.3).

II.1. Des outils co-construits d'appropriation syndicale des résultats de la recherche-action

Un résultat important de cette recherche-action réside dans le fait d'avoir réussi à reconnaître collectivement, comme un sujet syndical à part entière, la question des transformations du travail générées ou accélérées par les outils numériques. Un autre consensus s'est ensuivi, celui d'un besoin d'aide, d'outils pour une appropriation syndicale et salariale plus large de ces enjeux. Ainsi, de nombreux temps de travail collectif, dont le périmètre a varié en fonction des types d'outils et de contenus travaillés, ont été organisés et ont donné lieu à la production de plusieurs outils. Les collectifs ayant participé à la réalisation de ces différents outils n'ont pas toujours été les mêmes, mais dans tous les cas, une diversité de profils de salariées y a contribué : des salariées syndiquées

6. Nous nous appuyons ici sur des rencontres avec des salariées ayant participé à la recherche-action qui se sont déroulées une fois la recherche officiellement close. Ce matériau étant constitué de témoignages, nous restons prudentes et ne sommes pas en mesure de démontrer que ces questions vont irriguer le syndicat sur le plus long terme et sous quelle forme. Pour cela, il faudrait, deux ou trois ans après la fin de la recherche, recourir à des focus groupes ou des entretiens semi-directifs pour questionner cette appropriation.

actives, des salariées syndiquées non actives, ainsi qu'une salariée syndiquée dans un autre syndicat, et une salariée non syndiquée.

L'investissement important des participant-es à ces temps de travail de co-construction d'outils, par essence chronophage, nous semble être un signal fort de réussite de l'appropriation syndicale des enjeux. En effet, le fait de pouvoir dégager du temps, dans un contexte où les équipes syndicales n'en ont pas du fait d'une série de facteurs (des militant-es pas assez nombreux et nombreuses pour faire face à la croissance des demandes d'accompagnement et d'aides de la part des salarié-es), est révélateur que les enjeux sont perçus comme majeurs et partie intégrante de l'activité syndicale.

La mise en place d'outils co-construits nous semble révéler une appropriation syndicale réussie : elle atteste d'une reconnaissance collective et partagée que les questions soulevées par la recherche sont des enjeux syndicaux à part entière.

Un « 4 pages »

Au cours des premiers mois de la recherche-action, un besoin a rapidement émergé de nos discussions collectives : le besoin d'un outil pour aider les personnes syndiquées à aller à la rencontre des salariées, pour expliquer les logiques et les transformations profondes à l'œuvre afin de les rendre visibles.

Plusieurs réunions ont été nécessaires pour co-construire la trame du document, puis créer la structure du 4 pages. L'idée était à la fois de montrer aux salariées que les différents secteurs médico-sociaux sont confrontés aux mêmes transformations du travail concret, mais aussi de qualifier et expliciter les logiques profondes à l'œuvre, notamment politiques et législatives. L'objectif ici n'est pas de simplement transmettre une information, mais de produire un outil au service de la discussion, de la mise en débat du travail, et *in fine* de permettre une appropriation par les salariées de toutes ces transformations, des conséquences sur leur travail, et des perspectives pour garder ou retrouver du sens au travail. Cet outil a été conçu pour répondre à un besoin syndical d'aide pour entrer en contact et en communication avec l'ensemble des salariées, dont certaines sont *a priori* réticentes à l'égard de la CGT, ou même des syndicats en général.

Une bande dessinée

Dans le cadre du travail sur le 4 pages, il a été décidé d'élaborer une bande dessinée à destination d'un public large, y compris des salariées d'autres secteurs d'activité, sur ce que vivent celles des secteurs médico-sociaux en termes de perte de sens au travail associé à l'introduction d'outils numériques de suivi de l'activité.

Plusieurs bandes dessinées avaient déjà été réalisées par la CGT, notamment dans le domaine de l'éducation et de la santé, et le souhait a été émis de réaliser également une bande dessinée sur le thème du 4 pages. Le scénario de la BD a été travaillé sur plusieurs réunions, avec les salariées ayant participé à la recherche. Au moment de la rédaction de cet article, il est en cours de finalisation.

Un film « déclinable »

L'équipe de la recherche-action a sollicité le Fil Rouge et Michel Szempruch⁷. Ainsi, à partir de huit entretiens qui se sont déroulés en 2021 et 2022 dans la Drôme, en Isère et en Ardèche, nous avons produit un film documentaire complet, de 50 minutes, intitulé « Des outils numériques contre le travail ? La relation mise à mal dans le médico-social⁸ ».

En plus, deux versions plus courtes ont été réalisées⁹, plus facilement utilisables dans les sphères syndicales pour introduire des discussions sur le sujet lors d'assemblées générales de syndicats, de congrès ou de comités généraux. Les sollicitations syndicales et universitaires se poursuivent en dépit de la fin officielle de la recherche. L'intégration du film dans le cadre d'un module de formation confédéral a été évoquée et est actuellement en discussion. Ce documentaire répond à un besoin syndical autre qu'une aide pour aller à la rencontre des salarié-es. Il s'agit ici d'un besoin d'aide pour poursuivre plus largement le processus d'appropriation syndicale au sein de la CGT de manière territoriale, interprofessionnelle : un besoin d'aide pour « irriguer l'orga de ces questions », pour reprendre les termes d'un syndicaliste participant au collectif d'animation de la recherche-action.

Les contenus de ces différents outils nous semblent aujourd'hui devenus des sujets syndicaux à part entière qui irriguent l'activité syndicale, comme l'attestent plusieurs témoignages recueillis une fois la recherche officiellement terminée, c'est-à-dire après le colloque de clôture. En effet, l'analyse des contenus des outils révèle que les résultats de la recherche ont été compris et réutilisés, comme le montrent les réflexions menées autour du travail bien fait selon les salariées.

7. Cette collaboration fait suite à la réalisation de films, en lien avec les syndicats, sur les transformations du travail, les crises et les maux du monde du travail.

8. Le film documentaire, intitulé « Des outils numériques contre le travail ? La relation mise à mal dans le médico-social » est composé de sept parties. D'abord, une introduction par les animateurs et animatrice du programme pour comprendre les raisons pour lesquelles nous avons lancé cette recherche-action et la méthode utilisée. Ensuite, l'ensemble des extraits d'entretiens réalisés avec les salarié-es a été classé par grandes parties, déterminées collectivement entre l'équipe d'animation de la recherche-action et le réalisateur. Les parties sont : 1. Comment c'était avant ?, 2. L'arrivée des outils numériques, 3. Quels discours ? Quelles justifications ?, 4. Des évolutions dans le travail ?, 5. Les effets dans le quotidien, 6. Ce qui se joue aujourd'hui, 7. Questionnements, perte de sens et résistances.

9. Une de 10 minutes et l'autre de 20 minutes.

II.2. Définition et conditions à réunir pour un « travail bien fait » selon les salariées

Les salariées déclarant ne pas parvenir à bien faire leur travail se disent en manque de temps, peu informées ; en outre, leurs relations de travail et leur accès à des outils numériques sont jugés insuffisants et elles estiment ces derniers inappropriés à l'exercice d'un travail relationnel¹⁰. Ce constat, établi à partir de données quantitatives, est confirmé par l'analyse des entretiens qui révèle que l'arrivée des outils numériques transforme l'environnement de travail, son contenu et son organisation, au point parfois d'empêcher la salariée de bien faire son travail. Et plus généralement, le numérique engendre une transformation du métier et des compétences des intervenants sociaux pouvant aller jusqu'à menacer des valeurs professionnelles (Jacob, Souissi, 2022). La recherche menée avec les syndicalistes nous a permis de révéler la conception du travail « bien fait » selon les salariées, qui se trouve mise en tension par les transformations législatives et organisationnelles, à la fois incarnées et renforcées par l'introduction des outils numériques de suivi de l'activité comme le DUI. Les outils numériques ont été identifiés et analysés comme accélérant et renforçant des évolutions politiques et organisationnelles en cours depuis la fin des années 1990 (pour des éléments plus développés sur les résultats de la recherche en tant que tels, voir Puissant *et al.*, 2023). Ainsi, nous avons pu mettre en évidence la tension entre la conception de travail « bien fait » selon les salariées et la conception du travail et du service intégrée dans le DUI, qui comporte des évolutions politiques, organisationnelles et numériques plus larges.

Dans les prolongements des travaux de Clot sur le travail « bien fait » (Clot, 2013 ; Clot *et al.*, 2021), les entretiens attestent d'un engagement important des salariées dans leur travail. Celles interrogées déclarent « aimer leur travail » et ont toutes une conception de ce qu'est un travail « bien fait » : un travail étroitement lié à la relation d'aide, d'accompagnement.

Des salariées exerçant un travail d'abord relationnel

La dimension relationnelle du travail fait partie des premiers éléments de réponse à la question posée en entretien : « Aimez-vous votre travail ? ». Que l'emploi occupé au moment de l'entretien ait été initialement un choix ou non, la relation d'aide ou d'accompagnement et la qualité de cette relation constituent le cœur des explications du travail bien fait. Dans les entretiens menés avec les salariées sur leur quotidien au travail, trois éléments caractérisent la dimension relationnelle de leur travail.

10. Ces éléments sont issus de l'exploitation de l'enquête Conditions de travail, et sont développés dans Kornig *et al.* (2024).

D'abord, la personne aidée est au cœur du travail qui a du sens ; la personne comprise dans sa globalité, ses besoins dans toutes leurs dimensions et pas uniquement ses besoins matériels.

Ensuite, le travail relationnel est un travail collectif, dans le sens où, pour mettre en œuvre un « accompagnement », une « aide » ou encore une « prise en charge »¹¹ de qualité, il faut pouvoir travailler en équipes pluridisciplinaires, compte tenu de la variété et diversité des besoins de chaque personne (besoins éducatifs, psychologiques, sociaux, sportifs, nutritionnels, etc.).

Enfin, le travail relationnel nécessite du temps. En effet, la qualité de la relation d'aide est déterminée par la possibilité de prendre le temps de la relation : le temps de la compréhension de la singularité et de la spécificité de chaque usager-e, de la confiance avec les personnes par essence inscrite sur du temps long.

Des salariées insistant sur la centralité de la relation

Une condition pour que la relation puisse être vectrice de sens pour les salariées se dégage : la possibilité qui leur est laissée de prendre le temps de la relation. Autrement dit, les salariées doivent pouvoir procéder à une adaptation constante aux besoins singuliers, grâce au temps et à des marges d'autonomie effectives.

Enfin, ce temps de la relation est une condition pour que les salariées aient le sentiment d'avoir répondu de manière cohérente et globale aux besoins des personnes. Un exemple issu des entretiens est éclairant à cet égard : si un enfant en situation de handicap est anxieux, les salariées l'accompagnant doivent pouvoir avoir la possibilité d'adapter l'ensemble de l'accompagnement à cette anxiété, pour tenter de la diminuer à tous les moments et à tous les niveaux de l'accompagnement. Ainsi, la qualité du service va bien au-delà des actes réellement faits au sens de la prescription, celle de la relation est un élément central de la qualité du travail et du service, une condition nécessaire pour que les salariées aient l'impression de faire du « bon travail » c'est-à-dire, pour reprendre les mots d'une salariée, « d'avoir réussi à répondre aux besoins, aussi bien matériels que sociaux, des personnes aidées ».

Si ces conditions sont réunies, les salariées interrogées sont pleinement conscientes de l'utilité de leur travail pour les personnes aidées, mais aussi pour les familles et pour la société.

11. Les termes utilisés diffèrent selon les secteurs et établissements.

Des salariées identifiant des outils numériques au service d'un travail « bien fait » et d'un service de qualité

Les entretiens révèlent que les salariées sont porteuses d'idées pour le développement d'outils numériques permettant de mieux répondre aux besoins des personnes accompagnées. Une question dans la grille d'entretien portait sur des outils existants ou des idées d'outils qui pourraient aider les salariées dans leur travail et seraient à développer. Nous avons regroupé les idées d'outils identifiés comme porteurs de qualité en trois catégories :

- les outils pour favoriser la qualité et la continuité de l'accompagnement, en facilitant la communication avec des personnes ne pouvant développer le langage verbal, *via* des pictogrammes ou des tablettes qui prononcent les mots entrés sous forme de dessins. Le mécanisme inverse a également été évoqué : des phrases prononcées par les accompagnantes transformées en pictogrammes compris par les personnes. L'idée serait alors que l'ensemble des accompagnant-es puissent utiliser les mêmes outils pour favoriser l'autonomie des personnes ;
- les outils pour aider à la pérennité des projets pluridisciplinaires dans le temps, malgré les changements des professionnelles ;
- les outils pour évaluer les besoins et le parcours des personnes, et ainsi évaluer l'efficacité du projet d'accompagnement pour répondre à ces besoins.

Nous ne sommes donc pas face à une critique « de principe » contre les outils numériques, mais face à une attente d'outils numériques permettant d'améliorer certaines activités contenues dans le travail d'accompagnement, conformément à ce que montre, par ailleurs, la revue de littérature scientifique et internationale sur les répercussions de la numérisation sur les pratiques professionnelles des intervenants sociaux (Jacob, Souissi, 2022). En effet, « l'implantation réussie des technologies numériques dans le travail social nécessite de les utiliser en soutien au travail des intervenants sociaux » (Jacob, Souissi, 2022:83). Or, aujourd'hui, les outils numériques de suivi de l'activité développés dans leur environnement de travail se révèlent être au service de transformations souhaitées et organisées par les pouvoirs publics depuis plus de quarante ans (Le Roy, Puissant, 2016). La recherche nous a ainsi permis de montrer que le DUI est vécu par les salariées interrogées comme un obstacle à la réalisation d'un travail « bien fait ».

II.3. Des outils numériques de suivi de l'activité : obstacles au travail « bien fait » selon les salariées

Si les critiques syndicales à l'encontre du DUI n'ont pas attendu la recherche-action pour se développer, il nous semble que l'argumentation et l'analyse des facteurs de ces réticences ont été nourries par la recherche. En effet, nombre de syndicalistes nous disaient être gêné-es lors des premières rencontres collectives, de tenir un discours « contre » des outils qui sont souvent perçus comme allant dans le sens de l'histoire,

voire du progrès, et des difficultés parfois de se faire comprendre des salariées et d'être crédibles. Si le sentiment que les outils numériques codaient des parties du travail « à côté du cœur » du travail et de ce qui fait sens semblait relativement clair, les transformations profondes des définitions du service et du travail générées et accélérées par certains outils numériques semblaient peu claires avant la recherche. Or, ces transformations sont à l'origine de tensions entre le travail bien fait et l'utilisation du DUI, que nos travaux ont mis en lumière.

Des outils numériques pouvant réduire la communication à un transfert d'informations

Les outils numériques modifient ce qu'on se dit et comment on se le dit.

En effet, il ressort du terrain que le contenu des informations transmises, échangées évolue : la communication aurait tendance à se réduire à ce que l'outil serait en mesure de stocker, d'absorber, de traiter. L'outil tend à définir la communication elle-même, celle-ci devenant ce qu'il est en mesure de faire : stocker des informations et les partager de manière standard *via* des cases cochées. Or, la communication est un processus d'échanges professionnels, de compréhension collective d'une situation, il n'est pas rare que les professionnelles ressortent des temps de discussion avec des idées différentes de celles qu'elles avaient au début de l'échange. En ce sens, la communication dépasse le seul transfert d'informations.

Une salariée intervenant auprès de jeunes en situation de handicap a développé la centralité de la confiance dans la relation d'accompagnement. C'est parce qu'on aura créé des espaces de construction de la confiance avec les jeunes que ceux-ci vont pouvoir transmettre des choses relevant de l'intime, voire du douloureux, qui ne peuvent pas être intégrées de la même manière par la travailleuse sociale si elle les a lues sur l'ordinateur ou si elles lui ont été données directement par la personne concernée. Plus encore, le fait d'avoir accès à des informations de l'ordre de l'intime alors même que la personne concernée ne s'est pas (encore) suffisamment sentie en confiance pour la transmettre peut-être « difficile à gérer » et altérer la qualité de la relation et de l'accompagnement, en raison d'un malaise que les salariées peuvent ressentir du fait de savoir quelque chose qu'elles ne devraient pas. Une éducatrice spécialisée rapportait l'exemple d'un dossier dans lequel les agressions sexuelles subies par le jeune qu'elle accompagnait étaient inscrites. Cela l'a mise dans une situation « inconfortable » : elle explique que devant ce jeune qui ne lui avait pas (encore) parlé de ce traumatisme d'enfance, elle s'est sentie « mal à l'aise » car elle estimait qu'elle n'avait pas à avoir cette information, dont la communication dépendait de la personne concernée. Elle a eu un sentiment de « rupture

de confiance » qui l'a mise en difficulté dans sa pratique professionnelle. Cela conduit à questionner une hypothèse largement répandue : plus les informations circulent, plus l'accompagnement est de qualité, la diffusion rapide des informations permettant une meilleure coordination. Dans ce cas précis, on voit que la priorité peut être non pas sur la masse d'informations, mais sur la manière dont celle-ci est donnée, ou pas.

Des outils numériques pouvant réduire le travail collectif à des actes coordonnés

Les outils sont considérés comme des obstacles au travail collectif lorsqu'ils sont pensés et mis en place en remplacement des réunions entre professionnelles. Les salariées constatent que le travail collectif multidimensionnel, qui permet un travail pluridisciplinaire, d'équipe, est réduit à un seul transfert d'informations. Ce dernier peut être effectué facilement *via* les outils numériques, et singulièrement *via* le DUI dans le handicap.

Cette réduction du travail collectif à un seul transfert d'informations se manifeste concrètement par le remplacement des différents espaces de partage par une saisie de données. Or, les entretiens révèlent l'importance pour les salariées de ces espaces collectifs de travail qui peuvent prendre la forme de réunions pluridisciplinaires, d'équipe, d'analyses de la pratique avec une psychologue, de réunions de bilan d'accompagnement, etc. Il peut aussi s'agir d'espaces moins formels comme des temps de pause, le fait de pouvoir se croiser régulièrement dans les couloirs, ou encore le fait de pouvoir se réunir dans un même syndicat.

On identifie quatre apports principaux de ce travail collectif tel que retranscrit dans les entretiens. D'abord, des apports en termes de posture et pratique professionnelles, de connaissance de ses droits, notamment de ce que l'on est autorisé à refuser face à des demandes d'usager-es ou de la hiérarchie, jugées abusives. Un exemple issu des entretiens porte sur la demande de devoir remplir le DUI après sa journée de travail rémunéré. Ensuite, le travail collectif permet une meilleure connaissance des personnes accompagnées et une meilleure compréhension de leurs besoins globaux et multidimensionnels. Plusieurs salariées expliquent, en effet, que chacune a des connaissances liées à la spécificité de son métier et qu'il peut être intéressant d'avoir les éclairages des collègues. Un troisième apport du travail collectif concerne la résolution de problèmes : les temps collectifs sont reconnus pour leur capacité à constituer des espaces clés, de recherche de solutions pour des situations complexes. Enfin, les espaces de travail collectif permettent des temps d'échanges professionnels qui « aident à tenir », dans un contexte de dégradation des conditions de travail. En effet, ces espaces collectifs peuvent constituer des ressources, par les formes de convivialité et de solidarité qu'ils

permettent, mais également parfois de mise à distance par rapport à des situations professionnelles compliquées à gérer individuellement. Par exemple, le syndicat est parfois identifié par les salariées interrogées comme des espaces qui « aident à tenir » : « sans le syndicat, je serais partie ; j'aurais changé de boulot. »

Ainsi, l'analyse des entretiens nous permet d'identifier ces espaces de travail collectif comme des espaces permettant de rendre soutenable le travail des salariées. Dit autrement, les transformations des organisations du travail, découlant des changements de conception du service et du travail, sont accentuées et accélérées par l'utilisation des outils numériques. Ces transformations réduisent considérablement la dimension collective du travail, empêchant un travail « tenable »¹².

Des outils numériques pouvant empêcher l'autonomie

De nombreux travaux antérieurs ont montré que l'autonomie des salariées est au cœur de l'articulation entre qualité de travail et qualité de service¹³. Or, les entretiens convergent vers le sentiment des salariées d'un contrôle accru sur des parties du travail à côté du cœur de métier, de la relation d'aide. Les entretiens vont plus loin, rendant compte d'un sentiment d'une réduction des marges de manœuvre des salariées qui permettraient avant d'adapter le travail aux besoins à la fois instantanés et singuliers des personnes. Il s'agit, par exemple, de la prise en compte de leur état de fatigue ou de déprime, par définition non anticipable et donc non pris en compte dans la liste des tâches à effectuer contenue dans l'outil numérique.

Si ces tendances de fond vers une réduction de l'autonomie, liée à la valorisation de listes de tâches par rapport à la relation, se retrouvent dans tous les secteurs, les degrés de prescription et d'autonomie varient aujourd'hui fortement selon les secteurs et les métiers. Certains secteurs sont beaucoup plus avancés dans la numérisation et le codage des activités que d'autres¹⁴. Dans le handicap, pour le moment, aucun référentiel de temps n'est associé aux tâches à coder dans le DUI, ce qui laisse plus d'autonomie aux salariées, qui peuvent avoir deux heures d'entretien ou d'activités pour réaliser de la manière la plus adaptée et au moment le plus adapté les tâches à coder. L'existence, ou non, de référentiels de temps associés à chaque tâche a ainsi des conséquences sur le degré d'autonomie ou de prescription du travail.

12. Des travaux ont montré que dans les activités d'aide à domicile, le travail collectif est un vecteur de prévention des risques professionnels et limite la dégradation de la santé au travail pour les salariées (Dussuet, 2013).

13. Voir notamment les travaux de Sylvain Vatan sur l'aide à domicile (Vatan, 2016).

14. Par exemple, les Ehpad enquêtés ont intégré le DUI depuis plus longtemps que les associations dans le champ du handicap, ou encore, les associations d'aide à domicile aux personnes âgées sont plus avancées dans l'utilisation et le développement des *smartphones* que l'association d'aide à domicile aux familles qui a participé à la recherche.

Des outils numériques pouvant empêcher un accompagnement global de la personne

Les salariées expriment un décalage fort entre ce qui fait le sens même de leur travail et ce qu'elles peuvent « entrer » dans le DUI : « On nous demande de passer du temps sur des choses qui ne sont pas essentielles ». Dans l'outil, le travail est « saucissonné », tout comme le sont les usager-es : « On nous demande d'agir sur des morceaux de personnes, et non plus sur des personnes. » Ainsi, les salariées perçoivent une tendance à la réduction de leur travail à une succession d'actes à réaliser, pouvant aller jusqu'à une impression qu'« on nous demande de mal faire notre travail ».

Ce sentiment d'être empêché de répondre aux besoins multidimensionnels des personnes génère une perte de sens pouvant aller jusqu'à des situations de souffrance au travail. Les entretiens permettent d'identifier deux degrés de perte de sens au travail. On note d'abord une impression de ne plus pouvoir effectuer le travail qui a été choisi et qui a du sens, c'est-à-dire le côté « humain », « social », « relationnel », pour reprendre les termes récurrents dans les entretiens. Or, ces dimensions sont justement celles qui tendent à être reléguées au second plan, derrière des actes autonomisables, objectivables en dehors de la relation, et quantifiables. On note ensuite, à un degré plus avancé de perte de sens au travail, une impression de faire du « mauvais travail », voire d'exercer une « maltraitance », si on réalise le travail qui est attendu dans le temps imparti pré-défini en amont. Nous n'avons pas observé ce second degré de perte de sens dans nos entretiens avec des professionnelles du handicap, contrairement aux activités auprès des personnes âgées, plus avancées dans la transformation du travail en tâches.

Si les tensions entre l'utilisation du DUI et la réalisation d'un travail « bien fait » selon les salariées sont devenues un sujet syndical en tant que tel, les facteurs plus larges à ces obstacles au travail bien fait ont également été identifiés, permettant d'intégrer le DUI, son émergence et son développement, dans une compréhension plus large des transformations politico-administratives et organisationnelles.

En dépit de ces signaux de réussite de l'appropriation syndicale que nous semble constituer la co-construction de ces outils, nous identifions d'importants freins à la diffusion de l'appropriation syndicale au-delà du périmètre des participant-es direct-es à la recherche.

III. Des freins à la diffusion et à l'approfondissement de l'appropriation syndicale

La recherche-action terminée, nous avons identifié *a posteriori* des freins à l'appropriation syndicale et salariale qui se situent à deux niveaux : en termes de diffusion d'abord puis en termes d'approfondissement ensuite.

D'abord, rien ne nous permet d'affirmer qu'il y a eu une appropriation au-delà du cercle des salariées ayant participé directement au processus de la recherche-action. Ensuite, nous identifions des freins à l'approfondissement de l'appropriation syndicale sur des sujets perçus comme techniques, donc peu politiques et peu syndicaux. Ainsi, si les usages des outils est un enjeu qui est désormais perçu à l'issue de la recherche comme une question politique et syndicale, il n'en va pas de même pour la conception et la construction des outils eux-mêmes, en amont des usages qui peuvent en être faits une fois qu'ils sont créés et introduits dans une organisation. Ces freins s'inscrivent dans un contexte plus global de difficultés pour les équipes syndicales de différents secteurs d'ouvrir des perspectives et de proposer des analyses et des revendications permettant de donner envie aux salariées, d'espérer ou même de croire qu'il est possible d'améliorer les conditions de travail.

Dans ce contexte et sur le sujet précis des transformations du travail, de son contenu et de ses conditions d'exercice dans un environnement mobilisant de plus en plus d'outils numériques, nous identifions deux freins à la diffusion de l'appropriation syndicale de notre recherche et de ses résultats : les outils numériques de suivi de l'activité sont perçus comme techniques et non politiques (III.1), et les évolutions managériales ont mis à mal les espoirs de marges de manœuvre possibles à l'intérieur des associations étudiées (III.2).

III.1. Des outils numériques perçus comme « techniques », « compliqués »

Nous avons noté, au cours des entretiens et des réunions collectives, une forme d'autocensure sur des questions pourtant directement liées aux outils numériques : leur conception, comment et par qui ils ont été conçus, les différentes fonctionnalités, le choix du concepteur, du prestataire, etc. Si les usages des outils numériques ont fait partie des discussions avec les syndicalistes assez tôt et facilement dans le processus de notre recherche, la compréhension fine des outils, dont la conception est éminemment politique et non neutre, est plus délicate (Chevallier, Coallier, 2021).

La question des outils numériques est souvent vue comme « en dehors » d'un travail qui a du sens et que les salariées ont souvent choisi. Ainsi, s'il est très facile d'amener les salariées à parler de leur travail, des transformations, de ce qui fait sens et ne fait pas sens (notamment en termes d'usage des outils existants), il est plus difficile d'approfondir le sujet des outils numériques eux-mêmes et de leur conception. Il est peu fréquent pour les salariées d'identifier la compréhension fine, la déconstruction de la conception des outils comme un enjeu pour se réapproprier son travail. Nous avons identifié deux types de réactions : soit les salariées refusent d'en faire un sujet et « remplissent », ou non, les outils en se disant que l'essentiel est ailleurs, soit elles essaient de réfléchir aux

manières les moins dénuées de sens pour des usages réfléchis de ces outils, tout en se disant également que l'essentiel est ailleurs. Au mieux donc les réflexions et les approfondissements des analyses portent sur les usages, mais beaucoup plus rarement sur la conception elle-même des outils. Lors d'une réunion collective avec un syndicat d'un établissement, une salariée syndiquée nous a même clairement signifié qu'elle trouvait que ce n'était pas un sujet syndical et que ça n'avait pas vocation à l'être.

Or, comme le montre la littérature, l'acceptation des nouveaux outils par les professionnel·les requiert plusieurs conditions, dont l'implication de ces dernier·es dans la conception des outils, ainsi que leur raison d'être et logique de fonctionnement (Elyounes, 2021 ; Jacob, Souissi, 2022). S'il a déjà été montré que la conception et les usages des outils (et des indicateurs en général) sont des questions éminemment imbriquées (Le Roy, 2025), force est de constater que nous n'avons pas réussi, au cours de la recherche, à creuser collectivement cette question, pour qu'elle puisse faire partie des résultats appropriés par la recherche. En effet, le sentiment a continué d'être majoritairement partagé que cela ne peut pas être un sujet syndical pour les travailleuses sociales ayant participé à la recherche, que cela n'est pas leur métier, qu'elles ne peuvent pas comprendre et traiter sérieusement cette question. Ainsi, comment progresser dans l'appropriation syndicale et plus largement salariale du caractère éminemment politique des outils, dès leur conception ? Cela a été le principal obstacle à l'approfondissement de l'appropriation syndicale, sur lequel nous continuons de butter, sans être capables d'identifier des marges de progression pour nos futures recherches-actions syndicales.

III.2. Une confiance mise à mal par des changements managériaux

Le second frein que nous avons identifié *a posteriori* est lié à une forme de rupture de confiance entre les salariées et les employeurs, dans un contexte déjà largement étudié de changements managériaux ou « managérialisation » (Dujarier, 2023) et d'intensification du travail qui caractérisent le secteur médico-social (Amadio, 2011 ; Baret, 2012 ; Dussuet *et al.*, 2017). Ce contexte est à rapprocher des effets de la nouvelle gestion publique et d'un pilotage par des indicateurs de performance qui concernent l'ensemble des services et établissements médico-sociaux, qu'ils soient privés lucratifs, publics ou associatifs (Le Roy, Puissant, 2022). L'essentiel de notre terrain a porté sur des employeurs associatifs qui ne se caractérisent pas, selon les salariées rencontrées dans le cadre de la recherche, par de meilleures pratiques que d'autres employeurs en termes de conditions de travail. Ce contexte de rupture de confiance, de critique d'un management considéré massivement comme à la fois néfaste pour les salariées et pour les usager·es débouche sur une critique de l'employeur, considéré comme responsable de ces évolutions et de cette tendance à la perte de sens au travail.

Or, les employeurs associatifs ont un statut particulier : en plus d'être constitués de personnes bénévoles, ces employeurs sont également, partiellement (parfois majoritairement), des usager-es ou leurs familles (Le Roy *et al.*, 2019). Il nous semble à l'issue de plusieurs recherches sur les associations des secteurs médico-sociaux que le statut associatif représente une opportunité particulière pour nouer des convergences et des solidarités entre les salariées et les usager-es (et leurs familles), à l'heure où les alertes sont nombreuses sur une dégradation conjointe et simultanée de la qualité du travail et de celle du service, sous la pression des processus de standardisation et de mise en marché (Le Roy, Puissant, 2023). Dans notre terrain, construit dans le cadre de notre recherche-action, les salariées interrogées définissent le travail bien fait quand celui-ci leur a permis de répondre aux besoins des personnes accompagnées. Le lien, et même l'interdépendance, entre qualité du travail et du service est ainsi porté par les salariées. Mais les exemples de convergence entre les intérêts des travailleuses et des usager-es sont encore très peu nombreux.

Dans ce contexte professionnel tendu, les employeurs sont avant tout identifiés comme tels et non comme des usager-es ou des familles d'usager-es par les salariées, ce qui nous semble constituer un frein pour identifier le potentiel que cette spécificité des associations, composés majoritairement de familles d'usager-es, représente. Si bien qu'une recherche réalisée après la recherche-action dans le même champ d'activité, mais portant sur une thématique plus large (Kornig *et al.*, 2024), a permis de mettre en évidence la coexistence de deux conceptions de qualité du travail et du service distincts entre les salariées et les familles d'usager-es, principalement des membres du conseil d'administration (CA) d'une association dans laquelle nous avons réalisé la recherche-action.

Ces deux conceptions contradictoires des outils numériques s'appuient toutefois toutes deux sur le registre de la qualité du service, de l'accompagnement et de la réponse aux besoins des personnes accompagnées. Si les salariées interrogées ont une conception de cet outil numérique de suivi de l'activité au service d'une rationalisation industrielle au sens de Gadrey (1994), d'une perte de la dimension relationnelle et d'une perte d'autonomie professionnelle, concourant à une dégradation de la qualité du service, les trois représentant-es de familles d'usager-es interrogé-es y voient une opportunité d'améliorer la qualité du service. Deux principaux arguments sont avancés. D'abord ces outils sont considérés comme pouvant améliorer la coordination de l'ensemble des soins et des accompagnements de leur enfant (coordination qui repose jusqu'alors principalement sur les parents des enfants). Ensuite, ces outils sont considérés comme permettant de laisser une plus grande place aux familles qui peuvent être en difficulté pour avoir des informations quand leurs enfants sont majeurs et en établissements, comme le souligne un entretien avec une maman d'une enfant majeure, en établissement, ne pouvant utiliser le langage verbal (Kornig *et al.*, 2024). Ces divergences nous semblent confirmer

la pertinence de construire des convergences entre qualité du travail et qualité du service, et donc entre salariées et usager·es des services sociaux et médico-sociaux. Il nous semble pour cela que les associations, qui se sont historiquement battues pour la qualité d'un service émancipateur à destination des personnes en situation de handicap et la reconnaissance des qualifications médico-sociales, représentent un espace pertinent pour construire et penser ces convergences, en lien avec les administrateurs bénévoles, souvent représentant·es des usager·es et leurs familles, et les syndicats de salarié·es.

Il nous semble en effet qu'il existe des marges de manœuvre organisationnelles, qui pourraient permettre aux associations de faire la différence, en réaffirmant la centralité des espaces de travail collectif. Nous avons par exemple identifié, lors de notre recherche, que selon les configurations organisationnelles, les outils numériques pouvaient être considérés par les salariées au service ou non de la qualité du travail et du service. C'est le cas pour les outils de transmission d'informations entre les différent·es professionnel·les. En effet, les entretiens mettent en évidence une complémentarité entre ce qu'on peut saisir dans les outils et ce qu'on peut se dire en dehors. Ainsi, quand dans les services il y a un maintien des temps de travail collectif, on note une complémentarité entre ce que permet l'outil en termes de transmission d'informations simples et factuelles, et ce qu'on peut échanger en direct sur la complexité des situations, des parcours, des besoins.

Dans ces conditions, l'introduction des outils peut permettre un gain de temps, en se concentrant lors des réunions sur « l'essentiel », le « compliqué », les situations pour lesquelles les professionnelles ont besoin d'échanger avec les collègues. Au contraire, quand dans les services où le travail collectif se substitue à des échanges en direct par la saisie de données, les conséquences sur le travail collectif et le service sont importantes. Parmi les salariées rencontrées, la plupart font état d'organisations qui réduisent les temps collectifs avec l'arrivée de cet outil de codage. Les salariées estiment que les temps collectifs sont restés aussi nombreux et longs qu'avant l'arrivée de l'outil sont très minoritaires, et expliquent ce maintien par la « volonté » et le « fort caractère » de leur responsable. Cet exemple nous montre qu'il est important de travailler à l'identification et à l'appropriation des marges de manœuvre syndicales, mais également organisationnelles. Cela pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche, pour poursuivre le travail engagé et essayer de lever ces freins à la diffusion et à l'approfondissement de l'appropriation syndicale.

Conclusion

L'évolution des référentiels politiques qui se traduit notamment dans le cadre du New Public Management par un recours croissant aux outils numériques de suivi de l'activité dans de nombreuses activités de services est un sujet travaillé, de longue date, par un col-

lectif réunissant au départ des syndicalistes et des chercheuses. Leurs souhaits d'identifier et de comprendre les effets de ces évolutions sur les transformations du travail dans le secteur médico-social les a conduit à concevoir et mener une recherche-action syndicale.

Si celle-ci a permis de progresser collectivement dans la compréhension des transformations en cours, elle est pour nous et dans cet article l'occasion de questionner les conditions de son appropriation par les syndicats, dans le sens d'une transformation de l'activité syndicale sur les questions traitées par les recherches.

Si l'implication du collectif à toutes les étapes de la recherche est essentielle, elle ne garantit pas, à elle seule, une appropriation des sujets développés. Il reste des freins à cette appropriation syndicale liés au fait que les outils numériques de suivi de l'activité restent perçus comme techniques et non politiques dans leur conception, et que le contexte et les évolutions managériales ont généré une perte de confiance des salariées par rapport aux employeurs associatifs. Pourtant, du fait des spécificités associatives, et notamment de la place des bénévoles et des usager·es et leur famille, les organisations associatives nous semblent pouvoir jouer un rôle important, afin d'infléchir le contexte général de perte de sens et de marchandisation des secteurs sociaux et médico-sociaux (Hély, Simonet, 2023). Il nous semble ainsi important de développer des recherches-actions syndicales dans ces secteurs et activités, en insistant sur les marges de manœuvre à la fois syndicales, salariales et associatives, dans les recherches de formes de soutenabilité économique, sociale, humaine mais aussi écologique de ces activités essentielles dans notre société.

Références bibliographiques

- Amadio N. (2011), « Le travail social de secteur à l'épreuve des logiques managériales », in Jacquot L., Balzani B., Boulayoune A., Lhotel H. (dir.), *Formes et structures du salariat : crise, mutation, devenir. Tome 2 – Des normes et transformations du travail salarié*, Nancy, Presses Universitaires de Nancy, p. 119-134, <https://shs.hal.science/halshs-02063054>.
- Balazard H., Cottin-Marx S. (2025), *Burn-out militant : comment s'engager sans se cramer*, Paris, Payot.
- Baret C. (2012), « Les établissements et services d'aide par le travail (ESAT) parviennent-ils à concilier objectifs économiques et missions médico-sociales ? Une proposition de matrice stratégique », *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, vol. 1, n° 2, p. 66-82, <https://doi.org/10.3917/rimhe.002.0066>.
- Bezes P., Musselin C. (2015), « Le new public management : entre rationalisation et marchandisation ? », in Boussaguet L., Jacquot S., Ravinet P., Muller P. (dir.), *Une french touch dans l'analyse des politiques publiques ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 125-152, <https://spire.sciencespo.fr/hdl:/2441/1m0eemg4qt9cc8ct7bkgadninf/resources/chapitre05.pdf>.
- Chevallier E., Coallier J.-C. (2021), « De la transformation digitale de l'outil de travail à la transformation des pratiques de travail », in Edey Gamassou C., Mias A. (dir.), *Dé-libérer le travail. Démocratie et temporalités au cœur des enjeux de santé au travail*, Teseo Press, p. 453-464, <https://cnam.hal.science/hal-03671477>.
- Clot Y. (2013), « L'aspiration au travail bien fait », *Le journal de l'école de Paris du management*, vol. 99, n° 1, p. 23-28, <https://doi.org/10.3917/jepam.099.0023>.
- Clot Y., Bonnefond J.-Y., Bonnemain A., Zittoun M. (2021), *Le prix du travail bien fait : la coopération conflictuelle dans les organisations*, Paris, La Découverte.
- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dujarier M.-A. (2023), « Le paradoxal déploiement du management par les dispositifs », in Palier B. (dir.), *Que sait-on du travail ?*, Paris, Presses de Sciences Po, p. 224-237, <https://doi.org/10.3917/scpo.colle.2023.01.0224>.
- Dujarier M.-A. (2024), « "Sens du travail" : apport de la sociologie clinique de l'activité », Présentation au colloque « Le "sens du travail" : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité », Cnam, Paris, 3 octobre.

- Dussuet A. (2013), « Santé au travail et prévention des risques professionnels dans les associations d'aide à domicile », *La Revue de l'IRES*, n° 78, p. 77-97, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/R78-4.pdf>.
- Dussuet A., Nirello L., Puissant E. (2017), « De la restriction des budgets des politiques sociales à la dégradation des conditions de travail dans le secteur médico-social », *La Revue de l'IRES*, n° 91-92, p. 185-211, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2023/01/R91-92-8.pdf>.
- Elyounes D.A. (2021), « “Computer says no!”: The impact of automation on the discretionary power of public officers », *Vanderbilt Journal of Entertainment and Technology Law*, vol. 23, n° 3, p. 451-515, <https://bit.ly/4pTyWSb>.
- Gadrey J. (1994), « La modernisation des services professionnels. Rationalisation industrielle ou rationalisation professionnelle ? », *Revue française de sociologie*, vol. 35, n° 2, p. 163-195, <https://doi.org/10.2307/3322031>.
- Guillaume C., Rey F. (2023), « La fabrique ordinaire de l'épuisement syndical », *Note thématique*, n° 6, Fondation Jean Jaurès, <https://bit.ly/49OfRbJ>.
- Hély M., Simonet M. (2023), *Monde associatif et néolibéralisme*, Paris, Puf.
- Jacob S., Souissi S. (2022), « Les intervenants sociaux face à la transformation numérique. Synthèse de littérature internationale sur l'évolution de la mission et des compétences professionnelles », *Revue des politiques sociales et familiales*, vol. 145, n° 4, p. 83-93, <https://doi.org/10.3917/rpsf.145.0083>.
- Kornig C., Le Roy A., Moreau C., Petrella F., Puissant E., Sadzot H. (2024), *Intégration des outils numériques et qualité du travail dans le champ de l'autonomie (INTEGRA-NUM)*, Rapport final, Mire-Drees, juillet, <https://hal.science/hal-05384043>.
- Landry A., Caroly S. (2024), « La construction du sens dans le travail : comprendre les 3 pôles du sens de l'activité », Présentation au colloque « Le “sens du travail” : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l'activité », Cnam, Paris, 3 octobre.
- Le Roy A. (2025), *Le chiffre : places & rôles dans l'analyse économique. Une mise en visibilité des dimensions socio-politiques du chiffre*, HDR, Université Aix-Marseille, Lest.
- Le Roy A., Puissant E. (2016), « Évolution des référentiels politiques dans l'aide à domicile », *Recma*, n° 342, p. 69-84, <https://doi.org/10.7202/1038127ar>.

- Le Roy A., Puissant E. (2022), « Évolutions législatives sociales et médico-sociales : mise en visibilité d'une cohérence au service d'une Nouvelle Gestion Publique », in Lamotte B. (dir.), *Économie sociale et crises du XXI^e siècle*, XLI^e Journées de l'Association d'économie sociale, Campus ouvert, p. 105-122, <https://shs.hal.science/halshs-03778858>.
- Le Roy A., Puissant E. (2023), « Une mise en marchandise du service d'accompagnement des personnes en situation de handicap : une remise en cause du travail bien fait par les professionnelles », *Revue française des affaires sociales*, vol. 234, n° 4, p. 71-87, <https://www.cairn.info/revue-francaise-des-affaires-sociales-2023-4-page-71.htm>.
- Le Roy A., Puissant E. (2024), « Perte de sens au travail dans les activités médico-sociales : quelles marges de manœuvre pour les professionnelles ? Commentaire », *Sciences sociales et santé*, vol. 42, n° 1, p. 43-50, <https://doi.org/10.1684/sss.2024.0265>.
- Le Roy A., Puissant E., Devetter F.-X., Vatan S. (2019), *Économie politique des associations. Transformations des organisations de l'économie sociale et solidaire*, Bruxelles, De Boeck.
- Lemaire C., Andrien L., Lux G. (2025), « Petit manuel néolibéral – Comment financiariser en trois étapes un secteur non lucratif ? », *Revue française de gestion*, vol. 320, n° 1, p. 215-241, <https://doi.org/10.1684/rfg.2025.62>.
- Les chercheurs ignorants (2015), *Les recherches-actions collaboratives. Une révolution de la connaissance*, Rennes, Presses de l'EHESP, <https://doi.org/10.3917/ehesp.lesch.2015.01>.
- Liu M. (1991), « Définition, déroulement et résultats d'une recherche-action », *Recherche en soins infirmiers*, n° 25, p. 6-14, <https://doi.org/10.3917/rsi.025.0006>.
- Liu M. (1992), « Représentation de la recherche-action : définition, déroulement et résultats », *Revue internationale de systémique*, vol. VI, n° 4, p. 293-311.
- Muller P. (2003), *Les politiques publiques*, 5^e édition, Paris, Puf.
- Puissant E., Bona M., Dupas P., Le Roy A., Terrier L. (2023), *Des évolutions technologiques pour qui ? Pour quoi ? Transformations du travail, de son sens et de ses finalités dans le secteur social et médico-social*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, décembre, <https://bit.ly/49wh0If>.
- Vatan S. (2016), « Faut-il rompre avec les quasi-marchés pour penser la marchandisation ? Réflexion autour du cas de l'aide à domicile », *Économie et Institutions*, n° 24, <https://doi.org/10.4000/ei.5703>.

Constituer des espaces de dialogue sur le métier pour nourrir le sens du travail dans l'Éducation nationale

Yannick LEFEBVRE et Catherine REMERMIER

La perte de sens au travail dans l'Éducation nationale, aggravée par les réformes, le décalage entre prescriptions et travail réel, et des formes de management délétères sont devenus des sujets de préoccupations majeurs. Le syndicat Snes-FSU tente d'y répondre en s'appuyant sur la clinique de l'activité (CRTD-Cnam) et des « groupes métiers » visant à documenter le travail réel, réactiver les collectifs de pairs et protéger la santé. À partir de dispositifs adaptés au développement de cette expérience dans un cadre syndical, ces espaces permettent de déculpabiliser les professionnel·les, de leur faire redécouvrir l'épaisseur et la complexité de leur activité et de rediscuter des critères de qualité de leur travail. Les ressources produites, reposant sur des moyens limités, nourrissent néanmoins l'action syndicale.

The loss of meaning at work within the French education system, aggravated by reforms, the disconnect between prescribed and actual work, and damaging forms of management, have become major subjects of preoccupation. The Snes-FSU union aims to address this through reliance on the "clinic of activity" (CRTD-Cnam, the work and development research centre) and "occupation groups" aiming to document actual work, reactivate peer groups and protect health. Through schemes conducive to developing this experiment in a union context, these spaces allow professionals to be freed from guilt, to rediscover the depth and complexity of their work and to discuss quality criteria for their work. The resulting resources, although produced from limited means, nevertheless sustain trade union action.

Yannick Lefebvre est professeur d'histoire et géographie, membre du bureau national du Snes-FSU, responsable du secteur métier ; Catherine Remermier est l'ancienne responsable du secteur Co-Psy et DCIO du Snes-FSU et membre associée de l'équipe clinique de l'activité CRTD-Cnam.

Le Syndicat national des enseignements de second degré – Fédération syndicale unitaire (Snes-FSU) se préoccupe depuis les années 1970 des finalités du travail, qui pèsent significativement dans la construction du sens du travail. À ce titre, il s'intéresse aux définitions des missions des différents métiers de son champ de syndicalisation (AED, AESH, CPE, enseignant·es, PsyEN¹) et des contenus d'enseignements afin d'œuvrer à la mise en place d'une école émancipatrice, conformément à ses statuts.

Cependant, ces dernières années, l'expression d'une difficulté accrue à « donner » ou « trouver » du sens au travail s'est diffusée dans le milieu de l'enseignement et dans les organisations syndicales. Les débats ou revendications sur les finalités générales de l'école ne suffisent pas à y répondre.

Si, comme nous le verrons, les racines de cette difficulté sont assez anciennes, elle s'est aggravée en raison des ambiguïtés des réformes successives et du décalage entre les discours et les actes institutionnels. En outre, l'exigence d'engagement constant et total des personnels tend à démobiliser une grande partie de ces dernier·es et à atteindre leur santé.

Dès 2001, le Snes-FSU s'est engagé avec l'équipe Clinique de l'activité du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD) du Conservatoire national des Arts et Métiers (Cnam) dans une recherche sur le métier d'enseignant·e, puis sur celui de CPE et de conseiller·e d'orientation-psychologue.

Développer cette approche demandait de sortir d'une vision du travail perçue comme une aliénation, cadrée par un contrat de subordination dont la pénibilité pourrait être rachetée par des compensations financières : une vision qui « échangerait le pouvoir d'agir contre le pouvoir d'achat, le sens contre l'essence » (Coutrot, Perez, 2022:8). Elle nécessitait également de considérer que trouver du sens à son travail n'était pas réservé à ceux et celles qui occupent des activités artistiques ou relevant du soin à la personne (« *care* »). Les travaux en psychologie du travail ont montré que dans tous les métiers, qu'ils soient davantage centrés sur la conception ou sur la réalisation, la préoccupation de « bien faire » son travail était présente (Bonfond *et al.*, 2021).

En effet, loin d'être une simple application de normes, l'activité fait sens lorsqu'elle s'appuie sur la capacité, dans une situation donnée, à produire ses propres normes et à créer des liens inédits entre les choses (Canguilhem, 2002). Cette conception de la créativité au travail dans toutes ses formes est une condition essentielle pour aborder la question du sens.

1. AED : assistant·es d'éducation ; AESH : accompagnant·e d'élèves en situation de handicap ; CPE : conseiller·e principal·e d'éducation ; PsyEN : psychologue de l'Éducation nationale.

Le sens n'est pas à rechercher non plus dans une reconnaissance accordée par la hiérarchie, mais dans la capacité à se reconnaître soi-même dans ce qu'on fait (Clot, 2010). Nombre d'exemples ont été donnés par la clinique du travail, montrant combien les professionnel·les se trouvaient pris·es entre les prescriptions et leurs propres critères de qualité du travail qui rejoignent de plus en plus des préoccupations de santé publique, écologiques et d'égalité entre les citoyens (Clot, 2021), générant ainsi des conflits éthiques.

L'objet de cet article est de tenter de montrer comment l'organisation syndicale, pour faire face à l'intensification du management libéral dans l'école (Descamps *et al.*, 2025), s'est emparée des apports théoriques et méthodologiques de la clinique de l'activité. Ces approches ont permis de développer des groupes de travail sur le travail afin de restaurer les collectifs de pairs mis à mal par les nouvelles organisations du travail mais également de protéger la santé des personnels. Il a dû ainsi adapter certaines méthodes à son cadre d'exercice.

Nous développerons comment le Snés-FSU a pris l'initiative de s'engager dans une recherche avec l'équipe de clinique de l'activité du CRTD-Cnam (I), les apports théoriques et méthodologiques issus de cette rencontre, le déploiement de méthodes étroitement inspirées de ce cadre et adapté aux contraintes d'une mise en œuvre sur le terrain par le syndicat (II). Nous présenterons également les dispositifs que nous avons pu développer, leurs effets ainsi que leurs limites (III).

I. Mise en place de la démarche travail pour contrer la perte de sens à l'école

À la fin des années 1990, peu de recherches portent sur les pratiques réelles des enseignant·es du secondaire ou sur leur métier. Ce dernier fait toutefois l'objet de critiques parfois virulentes, tant en interne qu'à l'extérieur de l'école. Elles semblent découler de l'incapacité de l'institution à répondre aux demandes parfois contradictoires adressées à l'école. Les enjeux de reconnaissance sociale, de rémunération et de conditions d'emploi sont particulièrement mis en avant. Mais de plus en plus, les enseignant·es expriment aussi la difficulté croissante à travailler avec les élèves, que ce soit de manière traditionnelle ou selon les méthodes plus novatrices enseignées dans les Instituts universitaires de formation des maîtres (IUFM) entre 1989 et 2013. Réorganisations et réformes se succèdent, contribuant à bousculer fortement les repères de métier des enseignant·es.

1.1. Première recherche avec l'équipe clinique de l'activité

Dès cette période, le Snes-FSU décide de s'engager dans une démarche de réflexion sur le métier d'enseignant·e avec l'équipe clinique de l'activité du CRTD. De 2001 à 2004, des enseignant·es ont accepté de travailler sur des traces de leur activité au sein de collectifs, *via* le support du film de leurs activités. Entre 2005 et 2010, une nouvelle phase a testé l'implication d'enseignant·es comme intervenant·es auprès de leurs pairs. La recherche a également été étendue auprès des CPE et des conseiller·es d'orientation-psychologues.

Cette première expérience a permis, au sein de l'organisation syndicale, de mettre en évidence les liens entre les empêchements de travailler, les dilemmes de métier non résolus, le délitement des collectifs et la perte de sens. Il en ressort que la qualité du service public d'éducation et la santé des personnels en sont affectées. Le rapport produit en 2009 par l'équipe de recherche montre que, dès cette période, les difficultés rencontrées dans l'exercice du métier posent la question du sens (Roger, Ruelland, 2009:22-23) :

« Le durcissement des dilemmes dans le cours du travail constitue une configuration significative des empêchements à faire son métier. En effet, comme on l'a constaté, ces dilemmes, dans leur configuration actuelle, obèrent fortement le pouvoir d'agir comme il le faudrait. Ils conduisent à effectuer, fréquemment dans l'urgence, des gestes de métier qui ne sont pas satisfaisants dans leurs effets et entrent souvent en contradiction avec ce qu'on voudrait faire, compte tenu des tâches que l'on doit faire. »

Les auteur·es dégageaient deux thèmes de leur travail auprès des enseignant·es :

« D'abord la question du sens que l'on peut trouver à l'action qu'on est amené à conduire quand on est professeur aujourd'hui. Puis la mise à l'épreuve de l'engagement dans le métier et le retravail des valeurs qui le fondent. »

1.2. La structuration de groupes métiers pour irriguer l'action syndicale

Le développement des groupes métiers avec les ressources du syndicat a constitué une nouvelle étape à partir de 2010. Des militant·es du Snes-FSU au sein de la direction nationale et de plusieurs sections académiques initient une réflexion sur les manières d'irriguer dans la durée l'action syndicale avec les outils théoriques apportés par la recherche mais surtout par les apports issus des collectifs de pairs.

Le travail s'est structuré autour de collectifs académiques d'enseignant·es, de CPE ou de PsyEN et tout dernièrement d'AESH volontaires. Ces « groupes métiers » dans les académies prennent appui sur les membres d'un secteur « métier » organisé au niveau national, au sein du Snes. Il réunit des professionnel·les ayant déjà participé, soit à la recherche, soit à des collectifs dans les académies et souhaitant animer des groupes.

Parallèlement, dès cette période et plus nettement à partir de 2017, les retours des établissements faisant état d'une déstabilisation croissante des personnels trouvaient écho dans les conclusions du rapport de recherche réalisé par l'équipe de clinique de l'activité du CRTD sur le métier d'enseignant·e et créaient le besoin dans l'organisation syndicale d'une prise en compte du travail réel. Les réformes qui se sont succédé (lycée en 2010, collège en 2016) puis accélérées, de manière plus offensive, sous la conduite de Jean-Michel Blanquer, ont profondément bousculé les repères professionnels.

De 2019 à 2024, l'ensemble du système éducatif a en effet été transformé sur le plan structurel : réforme de l'accès à l'enseignement supérieur, réforme du lycée et du Bac, réforme de la voie professionnelle, et dernièrement du collège. Se sont ensuivies des conséquences sur le nombre d'heures dans chaque discipline, le contenu des programmes décidés sans concertation avec les enseignant·es, la notion de classe déstructurée par la constitution de groupes variables, l'évaluation et l'introduction du contrôle continu, dont la mise en œuvre affecte les relations entre enseignant·es, parents, élèves et chefs d'établissement.

En outre, à partir des témoignages des personnels sur les difficultés croissantes éprouvées dans le travail, certaines formes de management devenaient plus visibles :

- l'urgence permanente à répondre à des sollicitations, les demandes croissantes de *reporting* et de travail administratif, le développement exponentiel des courriels ;
- l'isolement aggravé par la charge de travail en augmentation et par l'éclatement des groupes classes ;
- la multiplication de réunions descendantes, marquées par la déconnexion avec les sujets de préoccupation des personnels et les thèmes abordés ;
- un encadrement de plus en plus étroit des manières de travailler, de protocoles à mettre en œuvre, déconnectés de l'expertise des personnels sur le terrain (enseignant·es mais aussi PsyEN, assistant·es de service social, infirmier·es) contribuant à affaiblir les activités de conception et de travail collectif, y compris sur des sujets très sensibles comme la santé mentale ou le harcèlement ;
- une multiplication d'intervenant·es sur des fonctions ne correspondant pas à leurs métiers² et un brouillage de la spécificité des formations et des pratiques.

Les conséquences se mesurent en termes de fatigue, de stress, de maladies, d'épuisement professionnel.

Le Snés-FSU observe alors une délégitimation des pratiques et l'apparition de forts sentiments de culpabilité produits par ces nouvelles formes d'organisation du travail,

2. Actuellement 6 types de référents existent dans les établissements tous formés en quelques jours (référents en santé mentale, référents harcèlement, référents décrochage, référents pour les élèves à besoins éducatifs particuliers, référents orientation, référents découverte des métiers)

qui empêchent les personnels de pouvoir faire valoir leur expérience et leur attachement à un travail « bien fait ».

Cette nouvelle gouvernance concrétise un projet de plus en plus prégnant : celui de transformer les agent-es, à tous les niveaux de qualification et de responsabilité, en de simples exécutant-es dans des dispositifs conçus sans elles et eux. Au-delà, c'est une négation de la solidarité, de la manière de faire société au travail et des principes démocratiques au sein du service public, défendus par le Snes-FSU, qui sont mises à mal. Une fois ces liens et ces mécanismes établis, une organisation syndicale ne peut les ignorer.

II. Pourquoi le Snes s'est-il investi dans la démarche de travail sur le travail ?

La question du sens est fortement liée à celle de la santé au travail et du rôle des collectifs de pairs. C'est pourquoi le Snes a souhaité investir cette démarche travail. Il s'est appuyé principalement sur la clinique de l'activité et sur l'exploration de deux questions : comment permettre aux personnels de prendre de la distance avec la culpabilisation produite par ce nouveau management ? Comment revivifier les collectifs professionnels afin d'éviter de laisser les personnes seules, face à des prescriptions déréalisées aux effets délétères pour la santé ?

II.1. Deux axes clés dans l'action syndicale : le sens et le genre du métier

Les fondements théoriques et méthodologiques sur lesquels repose la clinique de l'activité ont contribué à solidifier les objectifs au fondement de notre démarche. D'autres approches existent en clinique du travail, elles sont évoquées en stages syndicaux³. Dans le cadre des moyens dont nous disposons pour travailler sur ces questions, il nous a toutefois paru pertinent de poursuivre le travail en nous appuyant surtout sur la clinique de l'activité. Des militant-es avaient été familiarisé-es à cette approche dans le cadre de la recherche-action puis du comité de suivi et nous en avons constaté le caractère opérant. Dans un dispositif qui questionne l'activité des individus, il nous semblait aussi que cet appui théorique et méthodologique garantirait plus efficacement l'instauration d'un cadre préservant le respect de chacun-e et la confiance pour pouvoir, sans risques de jugement sur la personne, dire ce que l'on fait.

3. Les approches en clinique du travail comprennent la psychopathologie du travail, la psychodynamique du travail, la clinique du travail, la clinique de l'activité, la psychologie sociale clinique du travail. Ces approches ont en commun de « dépsychologiser » l'analyse des risques psychosociaux. De leur point de vue, c'est bien en première intention le travail qu'il s'agit de « soigner » et non pas les individus (Molinier, Flottes, 2012). Elles ont aussi en commun le choix de méthodes qualitatives et l'importance donnée à la demande. Les différences entre psychodynamique du travail et clinique de l'activité portent sur les concepts de reconnaissance et de valeurs.

Le sens et les quatre dimensions du métier

Outre la différence entre travail réalisé et travail réel mise en évidence par Clot, qui comprend les activités suspendues, empêchées, écartées par le ou la professionnel·le dans le cours de l'action, la distinction des différentes dimensions du métier éclaire les processus qui sont à l'œuvre et la manière dont ils sont liés (Clot, 2006).

Pour lui, le sens résulte des allers et retours constants entre quatre dimensions du métier (Clot, 2007) :

- **la dimension impersonnelle** correspond aux prescriptions de la direction sur la tâche à faire et la manière de la réaliser ;
- **la dimension personnelle** correspond à l'engagement du ou de la professionnel·le dans la tâche en fonction de son histoire, des raisons qui lui ont fait choisir ce métier, de ses valeurs, de ce qui est important pour lui ou elle dans la manière d'accomplir la tâche ;
- **la dimension interpersonnelle** renvoie à tous les autres personnels dont l'activité rencontre celle du ou de la professionnel·le. Par exemple, dans le cas des enseignant·es, ce sera le ou la CPE, les assistant·e·s d'éducation, les autres professeur·es, la direction, les parents, les élèves... ;
- **la dimension transpersonnelle** est celle du « genre du métier » (Clot, 2007). C'est ce qui correspond aux manières de faire, dire et sentir ce qui va être adapté à la situation, dans ce métier-là. Cette dimension résulte d'une élaboration collective des manières de réaliser telle ou telle tâche, qui vont être « passées au tamis du genre » (Clot, 2007:83-93). Ce sont des règles non écrites inscrites dans l'histoire du métier mais sans cesse soumises aux imprévus, aux nouveaux dilemmes en fonction des nouvelles situations et prescriptions.

Le genre du métier ou l'adaptation des prescriptions

Le genre du métier joue un rôle d'intercalaire social, constitué des ressources, normes ou références élaborées collectivement et transmises au fil du temps par les pairs. Il évite la confrontation directe entre les prescriptions et les seules ressources personnelles dont dispose l'individu. En l'absence de cette possibilité d'interposition, on assiste à un épuisement des professionnel·les et à terme à une atteinte à leur santé. Pour continuer à jouer son rôle de protection, le genre doit rester vivant, donc soumis à la discussion et à la controverse dans le métier pour faire face aux évolutions. D'où la nécessité de pouvoir se réunir entre pairs pour aborder la manière de répondre aux prescriptions souvent déréalisées et faire le lien entre travail collectif et santé.

Quand la circulation entre les quatre dimensions du métier se grippe, c'est le sens qui se perd. Préserver le sens du métier, en réamorçant ce mouvement, suppose de reconstituer des collectifs de travail, aujourd'hui fragilisés, de relancer une impulsion dynamique entre les quatre dimensions du métier. Cela nécessite une reprise du travail du genre, la relance des discussions entre pairs sur les empêchements de travail et sur les critères per-

mettant de juger de la qualité du travail. En effet, sans appui collectif, le genre ne peut plus jouer son rôle de repère structurant : il risque de devenir rigide et inadapté.

Pour réaliser leurs tâches, les professionnel·les ne parviennent plus alors à élaborer collectivement des arbitrages, cohérents avec leur engagement personnel, à articuler leur activité avec celles des autres et à débattre des critères de qualité du travail, partagés entre gens de métier. Or, c'est de cette combinaison qu'émerge le sens. Le syndicat joue ici un rôle crucial, d'autant qu'il n'existe pas de cadre institutionnel pour documenter le travail réel. Au contraire, les réformes visent directement à transformer le travail des agent·es par l'imposition de pratiques.

II.2. Le dialogue au centre du dispositif

Il ne suffit pas de proposer des espaces de discussion pour que les professionnel·les discutent spontanément du réel de leur travail ou des dilemmes qui les affectent. Ces échanges peuvent permettre un partage et un soulagement provisoire, mais sans dispositifs particuliers, on s'expose au ressassement des plaintes qui, très souvent, amène à limiter le discours au « déjà dit ». Or, les objectifs sont non seulement de permettre la déculpabilisation des personnels face aux difficultés rencontrées mais également, grâce au dialogue instauré entre pairs, à rediscuter des critères de qualité du travail et à en faire des ressources pour porter l'expertise et les exigences d'un travail « bien fait ».

Les méthodes en clinique de l'activité sont des dispositifs dialogiques de co-analyse du travail. L'animateur du groupe de travail n'est pas « du métier » ou s'efforce d'être dans une position de « naïf » qui n'en connaît ni les évidences, ni les discours convenus. Le dispositif cherche à provoquer une confrontation entre ce que le ou la professionnel·le pense avoir fait et ce que les questions de l'animateur ou le film de son activité vont déclencher comme dialogue intérieur. Cet écart va susciter des questions puis des échanges collectifs (Miossec, 2017).

La question du dialogue en clinique de l'activité : le réel et le difficile à dire

Il ne s'agit pas d'amener le ou la professionnel·le à faire le récit de son expérience vécue mais d'essayer d'approcher ce qui est difficile à dire, ce qui n'a pas été encore dit. Pour cela, il est nécessaire d'utiliser des moyens détournés qui s'appuient sur le détail concret de l'activité, les étonnements que sa redécouverte provoque pour le ou la professionnel·le et ce qu'elle ouvre comme possibilité de dialogue intérieur (Duboscq, Clot, 2010). « Le nœud de l'approche dialogique est constitué par les relations entre le dialogue intérieur et extérieur » (Clot, 2010:256). Pour atteindre le réel du dialogue, il faut donc se focaliser sur ce qui paraît d'abord impossible à dire.

Cette approche suppose de bien différencier réel du dialogue et dialogue réalisé. Le dialogue réalisé, ce qu'énonce le ou la professionnel·le, n'est qu'une des réalisations possibles.

« C'est qu'en milieu professionnel, ce qui se réalise dans le travail des femmes et des hommes est souvent ce qui reste possible, quand beaucoup de ce qui paraissait souhaitable dans l'idéal – même pour atteindre le but fixé – a finalement dû être écarté » (Clot, 2011:17).

Le dialogue réalisé est ce qui est dit par le ou la professionnel·le au sujet de son activité. Ce peut être une reprise de propos qu'il ou elle a déjà tenus mais qui n'ouvre pas sur ce qui est difficile à dire, sur une autre manière de voir son activité et d'en parler. Or, ce qui importe, c'est « ce "difficile à dire" avec lequel on pourrait peut-être faire quelque chose de différent de ce qu'on a fait. » Comme le développe Vytgoski, « l'homme est plein à chaque minute de possibilités non réalisées » (Clot, 1999).

Or, pour y parvenir, il faut pouvoir approcher tout ce qui constitue le réel de l'activité, les activités contrariées, suspendues, empêchées qui renvoient au conflit entre les quatre dimensions du métier et qui, questionnant le ou la professionnel·le, peuvent dans un premier temps le ou la laisser « sans voix ». « L'activité retirée, occultée ou repliée » continue à être active dans le psychisme et à chercher une voie de réalisation possible. Ce sont ces conflits qui vont donner sens ou non-sens au travail selon ce que le ou la professionnel·le pourra en faire (Clot, 2001a).

Dans les méthodes utilisées en clinique de l'activité, le dialogue ne se réalise pas seulement entre deux interlocuteurs ou interlocutrices mais également avec soi-même, par le biais du dialogue intérieur et avec un « sur-destinataire », c'est-à-dire un autre participant qui s'invite dans le dialogue : le métier. En effet, en discutant avec ses collègues, celui ou celle qui parle cherche finalement à s'expliquer, à tous les sens du terme, avec le métier, c'est-à-dire les différentes manières de faire ce qui est à faire quand on est du métier. Ce questionnement prend naissance dans les aspects qui l'interrogent, l'embarrassent dans son travail.

Ces méthodes cherchent à organiser « le dialogue entre les travailleurs *et* cet obstacle sur lequel ils butent, mais aussi entre eux *sur* cet obstacle » (Clot, 2010:267).

La méthode de l'instruction au sosie et son intérêt pour nos dispositifs

Deux méthodes sont souvent utilisées dans les interventions en clinique de l'activité. Il s'agit de l'auto-confrontation simple et croisée⁴ et de l'instruction au sosie⁵.

4. La méthode d'auto-confrontation vise à confronter un·e professionnel·le volontaire avec une séquence de son activité en présence de l'animateur ou animatrice qui cherche à comprendre ce qu'il se passe puis avec un·e collègue, filmé·e sur la même séquence d'activité. Il s'agit de provoquer par un échange entre eux ou elles l'invitation d'un 4^e participant au dialogue, c'est-à-dire le métier. Le fait de ne pas recourir aux auto-confrontations simples ou croisées a résulté en partie de la difficulté à obtenir des autorisations administratives pour filmer les professionnel·les dans leur activité sans les facilités que le cadre de recherche permettait.

5. Oddone *et al.* (2015) font le constat que « les nombreuses recherches sur le travail sont mutilées du fait qu'elles attribuent au seul spécialiste, la charge de résoudre le problème de la désaffection du travail. » Pour eux et elles, il faut permettre aux ouvrier·es de redécouvrir leur expérience de travail dans sa complexité : « la transmission à un *alter ego*, qui devient un sosie », devient une expérience dialogique qui le permet (Clot, 2015).

Il s'agit pour un « instructeur ou une instructrice » de donner dans les moindres détails à un sosie potentiel des consignes afin qu'il le remplace sans que personne ne se doute de la substitution. Le sosie, par ses questions, cherche à anticiper tous les imprévus, tous les obstacles possibles. L'instructeur ou instructrice est dès lors amené·e à revisiter ce qui l'a conduit·e à opter pour une certaine manière de faire (Clot, 2015). Cette centration sur le détail du déroulement de l'activité ravive les doutes, les incertitudes et les questions qui n'ont pas été forcément résolues par l'action choisie, en situation. Cet étonnement va déclencher un dialogue intérieur qui pourra se déployer dans le commentaire après-coup de son activité, lorsque le ou la professionnel·le réécouterà l'enregistrement de son instruction.

Le sosie offre la possibilité d'un « contact social, artificiel avec soi-même » (Clot, 2008:185). Par ses questions, son attachement à comprendre dans les moindres détails comment il va pouvoir remplacer le ou la professionnel·le, il permet une relecture de l'action, une sorte de « répétition sans répétition, la mise au travail de l'action dans une autre activité avec le sosie où elle sert maintenant de ressources » (Clot, 2008:185).

Ces instructions à un sosie ne consistent pas à analyser des activités qui n'attendraient que les questions pour s'exprimer, c'est un véritable travail de déplacement des activités réalisées dans un nouveau contexte (Clot, 2008:186). C'est donc par le truchement des questions du sosie que le ou la professionnel·le prend conscience de l'épaisseur de son activité.

La présentation de l'instruction au sosie, ou son usage par les membres du secteur métier, a été explorée à partir de 2011 dans des stages syndicaux nationaux, académiques ou dans les collectifs mis en place à partir de cette période. Elle continue à être utilisée dans la formation des militant·es et ponctuellement dans les collectifs, pour faire découvrir la particularité de la méthode et préparer à la transmission de consignes. Le fait de ne pas recourir à la vidéo donc aux auto-confrontations simples ou croisées nécessitait aussi de constituer d'autres traces de l'action (Cardoso, Roger, 2012:14-1).

Mais les précautions relatives aux conditions de sa mise en œuvre en limitent le déploiement car cette démarche peut être très impliquante pour l'instructeur ou l'instructrice – exposé·e au regard des autres et éventuellement confronté·e à de profonds questionnements intérieurs suscités par le dialogue.

Nos dispositifs s'appuient étroitement sur cette méthode mais nous l'avons adaptée à un cadre permettant à l'ensemble des participant·es d'être engagé·es d'emblée dans l'activité.

De l'instruction au sosie à la transmission de consignes :
une manière de mobiliser le collectif dans les groupes métiers du Snes-FSU

Pour déployer l'expérience menée dans le cadre de la recherche avec le Cnam, il a fallu trouver des méthodes nouvelles. Celles-ci devaient pouvoir impliquer plus rapidement

plusieurs collègues dans la démarche, être adaptées au contexte de groupes moins stables, se réunissant moins fréquemment et ne faisant pas intervenir d'enseignant·es-chercheur·es, mais deux psychologues et des enseignant·es. Pour autant, ces méthodes s'appuient sur l'ancrage théorique et méthodologique de la clinique de l'activité.

La méthode que nous développons dans le cadre de cet article consiste simplement, à partir d'une difficulté rencontrée dans l'exercice quotidien de leur métier par le groupe des pairs, et qui leur apparaît comme une difficulté partagée, à demander à chaque participant·e de transmettre à l'écrit des consignes précises pour que l'animateur ou animatrice, en position de sosie, puisse le ou la remplacer sans que personne ne se doute de la substitution.

Celui ou celle-ci, comme lors de l'instruction au sosie, questionne, dans leur écrit dans un premier temps, tout ce qui lui apparaît obscur, peu précis, contradictoire. Ces questions, d'abord soumises à la réflexion individuelle de chacun·e, sont reprises ensuite dans le groupe des pairs à partir des affects qu'elles ont déclenchées chez les participant·es. En quoi les questions du « sosie » les ont-elles dérangé·es, agacé·es, déconcerté·es, embarrassé·es, laissé·es sans voix ? Le passage à l'écrit, plutôt que l'oral utilisé dans l'instruction au sosie, permet d'impliquer d'emblée tous les participant·es et pas seulement l'instructeur ou instructrice du sosie. Elles mobilisent ainsi tout le groupe pour participer au débat.

Dans cette démarche, il ne s'agit pas de favoriser l'adaptation à des difficultés présentées comme inéluctables mais de discuter collectivement les manières de faire possibles, y compris en détournant les prescriptions, en faisant autrement que ce qui est demandé, ou en refusant de faire certaines activités jugées trop éloignées des critères de qualité du travail. Mais là où une façon de faire individuelle conduirait à de la transgression, très difficile à assumer, une réflexion passée au crible du collectif déculpabilise, protège, rassemble.

Les méthodes mises au point en clinique de l'activité visent « à restaurer les capacités de création des collectifs de travail, non seulement par une reprise en main individuelle de son propre travail mais également en créant de nouvelles ressources collectives pour faire bouger la prescription et défendre, du point de vue des professionnel·les, leurs critères de qualité du travail » (Cardoso, Remermier, 2018:126). C'est ce qui permet de retrouver du sens à l'activité.

Où en est-on aujourd'hui ? Actuellement, des groupes sont actifs dans une dizaine d'académies : deux groupes de CPE, cinq groupes de PsyEN et plusieurs groupes d'enseignant·es (en langues, en français et histoire-géographie, en mathématiques et sciences, en documentation), en particulier dans deux académies. Ils se réunissent et fonctionnent avec les moyens du syndicat (communication, locaux, matériel).

Le développement des ressources collectives que nous essayons de créer reste précaire. La pérennité des groupes, l'appartenance à la même discipline sont des facteurs qui facilitent la discussion et le partage de critères de qualité du travail. Mais c'est un équilibre fragile, qui nécessite une attention constante. Le contexte local et national peut parfois produire du découragement qu'il faut réussir à surmonter.

III. À la recherche du sens : trois effets produits par les groupes métiers

Les groupes métiers permettent aux professionnel·les de prendre de la distance par rapport aux prescriptions et de déculpabiliser (III.1), de redécouvrir leur propre activité, de la partager avec les autres métiers (III.2) et de contester pour faire évoluer l'organisation du travail (III.3).

III.1. Premier effet : prise de distance et déculpabilisation

Cette démarche permet en premier lieu aux professionnel·les de cesser de culpabiliser par rapport aux arbitrages qu'ils et elles doivent effectuer. Le groupe métier leur permet d'identifier ces arbitrages comme des problèmes collectifs, de métier, et non individuels.

Transformer le prescrit en dépassant la plainte

Dans un collectif d'enseignant·es, des professeur·es de mathématiques ont été amené·es à discuter du caractère systématique des recommandations pédagogiques transmises par les inspectrices et inspecteurs pédagogiques régionaux.

Le point de départ de l'échange est la plainte formulée par une participante concernant l'attitude générale des élèves actuels face à la mise au travail. Invitée à être concrète, elle précise que cela concerne surtout les activités d'introduction de notions comme celle des puissances en classe de cinquième. Bien que la consigne lui semble simple, les élèves ne s'engagent pas dans le « travail de réflexion ». Elle ne les voit pas lire les consignes, ils et elles posent des questions sur des éléments qu'elles contiennent déjà, et certain·es se dispersent. Elle doit finalement intervenir pour recadrer, à la fois la méthode et la discipline, alors qu'elle avait conçu cette activité pour susciter l'engagement. La répétition de ces situations pèse sur son investissement. Ce qu'elle doit faire n'a pas de sens au vu de l'effet produit sur les élèves. Elle évoque une alternative en même temps qu'elle l'écarte : on pourrait se contenter d'une approche directe, du type « a au carré, c'est a × a », suivie d'exercices. Mais cette méthode n'est pas conforme à la prescription pédagogique d'activités de découvertes systématiques pour introduire les notions.

La discussion se poursuit avec l'un de ses collègues, qui confie avoir renoncé à la méthode prescrite, jugeant qu'elle demande trop de temps pour un bénéfice limité : trop peu d'élèves s'y investissent véritablement, tandis que beaucoup attendent passivement l'explication des notions et des formules. Il admet spontanément n'avoir jamais été satisfait de ces introductions. Pourtant, en développant son propos, il montre qu'en fait, il consacre du temps à l'introduction des notions, mais *via* une phase orale, sans exercices écrits. Cela lui semble permettre davantage d'interactions et d'ajustements pour maintenir l'attention des élèves.

L'enseignante estime qu'une approche plus directe serait plus efficace pour certaines notions mais semble regretter de ne pouvoir utiliser une méthode plus active. Lorsque l'animateur demande si l'objectif de la méthode prescrite n'est pas d'aider les élèves les plus en difficulté, elle répond vivement – avec l'assentiment de son collègue – que ces dernier-es subissent ce type d'activité : « soit ils attendent, soit ils cherchent, mais ils ne voient pas ensuite le lien avec la finalité ; en fait, à la fin, ils ne retiennent pas la règle générale... » Or, c'est précisément cette généralisation qui constitue l'objectif de ces « détours » introductifs. Pourtant, malgré la récurrence des difficultés, elle ne s'autorise pas à remettre en question l'application systématique de ces recommandations pédagogiques : « J'applique ce qu'on me demande de faire », déclare-t-elle. La discussion se prolonge alors sur la satisfaction ressentie lorsque les élèves – même ceux et celles qui échouent aux évaluations – « cherchent » en cours, autrement dit, lorsqu'ils et elles « font des maths ». Ce qui est manifestement un objectif pour les deux collègues.

L'échange s'était ouvert sur une plainte teintée d'impuissance. Mais au fil du dialogue, les échanges deviennent plus précis et les tâches qui n'ont pas été exécutées de manière satisfaisante sont mises en évidence. Le prescrit est décrit comme chronophage et exigeant, tant pour l'enseignant-e que pour les élèves. En situation réelle, il apparaît peu efficace pour inciter à la recherche et n'atteint pas toujours son objectif : faire construire le lien entre une activité concrète et la notion à acquérir. Pourtant, il est aussi qualifié d'« intéressant ». L'intérêt personnel que les enseignant-es peuvent y trouver coexiste avec la difficulté à s'y conformer.

L'échange ne débouche pas sur une résolution, une analyse conclusive ou un rejet collectif du prescrit. Les dialogues engagés – intérieurs, entre pairs et avec le métier – permettent de faire émerger des éléments jusque-là écrasés par la plainte initiale. La circulation entre les dimensions du métier est activée, sortant ainsi l'enseignante du tête-à-tête avec la prescription et des ruminations qu'elle générerait.

Cet exemple relève d'une situation assez fréquente qui émerge dans les collectifs : des enseignant-es déclarent ne pas pouvoir se résoudre à transgresser un prescrit dont le caractère systématique leur semble pourtant irréaliste, ou dont ils et elles expérimentent concrètement les limites. Leur expérience leur montre que ce qui est prescrit

peut être réalisable mais seulement dans certaines conditions. Les documents produits par l'institution et une part non négligeable de l'encadrement pédagogique maintiennent en général la fiction d'une application nécessaire et possible en toutes circonstances. Privées de ressources et d'espace de discussion, confrontées à l'impossibilité répétée d'appliquer efficacement les prescriptions, nombre d'enseignant·es en reportent la responsabilité sur les élèves ou doutent de leurs compétences professionnelles – ou encore oscillent entre ces deux sentiments. Comme le soulignaient déjà Roger et Ruelland dans le rapport remis au Snes-FSU en 2009, « l'affaiblissement de la prise en main du métier pour répondre à des prescriptions qui ne font pas sens, ni pour les élèves, ni pour les enseignant·es, met à l'épreuve les raisons de s'engager dans le métier » (Roger, Ruelland, 2009).

Faire émerger des questions de métier des difficultés perçues comme personnelles

Dans un collectif de professeur·es documentalistes, l'animateur demande à un membre du groupe si sa longue expérience au collège facilite la mise à jour de son fonds documentaire. Le collègue répond que non et ajoute, préoccupé : « Moi, je culpabilise beaucoup ! » Très occupé par des séances pédagogiques, qu'il priorise, il a une armoire de « nouveautés » dont certaines attendent depuis cinq ans. Non intégrés, ces ouvrages restent inaccessibles aux élèves. Les autres membres manifestent que cette situation leur est connue. Il confie : « Je me dis parfois que je devrais les balancer dans les étagères, ils seraient plus utiles à être feuilletés et tant pis s'ils n'ont pas de cote. » Il évoque alors ses questionnements sur un changement de priorité, « dire non aux projets ? ». Une autre collègue réagit à l'idée de « balancer dans les étagères » en pointant le risque de disparition sans trace de documents. Le collègue admet alors : « Non, mais je sais que je ne le ferai pas parce que ce ne serait pas professionnel. » Ce revirement provoque le rire des autres participant·es. Il poursuit en disant qu'il a le « sentiment d'obéir à des règles professionnelles qui finissent par devenir un “non-sens” du fait du “manque de temps pour faire correctement les différents axes du boulot”. » Il décrit les tiraillements entre pédagogie, gestion documentaire, respect de la procédure « logique » d'intégration des documents, valorisation de l'argent dépensé pour doter le fonds... Le dialogue intérieur du collègue, source de culpabilité, croise un dialogue entre pairs où le « genre du métier » se révèle.

Il apparaît rapidement que ce problème de « retard » est partagé à des degrés divers par les autres participant·es. Plus tard, quand l'animateur, dans son rôle de candide, demande une description concrète des gestes de l'indexation des documents présentés initialement comme techniques, leur épaisseur apparaît. En effet, pour chaque enregistrement, il faut une rédaction de notice, et des possibilités multiples existent, toutes valides. Ces choix, complexes, doivent prendre en compte l'organisation pédagogique du CDI en lien avec l'enseignement dispensé.

Lors d'une nouvelle réunion du groupe, les participant·es sont invité·es à réécouter l'enregistrement de la séance précédente.

Les échanges manifestent un rééquilibrage. La culpabilité s'exprime beaucoup moins au profit d'une affirmation de la validité de priorités assumées qui retardent l'enregistrement dans un contexte où l'institution ne donne pas les moyens de faire tout ce qu'elle impose. Unaniment, les participant-es, entre rires et agacement, rejettent les propositions de l'animateur, pour mettre les documents à disposition sans les enregistrer, chacun relevant, avec l'approbation des autres, des éléments qui sont incompatibles avec « un travail correct ». Ils et elles estiment que des « procédures bâtardes » ne doivent pas pallier le manque de temps et pourraient « nuire » au métier.

L'irruption du rire dans l'échange souligne l'embarras que suscite le dilemme dans lequel sont pris-es ces professeur-es documentalistes. Comme les travaux en clinique de l'activité l'ont montré, le « rire associé aux surprises et aux étonnements est l'un des destins possibles aux contradictions, conflits, désaccords qui sautent à la figure, un dégagement subjectif des conflits du réel, des ripostes aux impasses du réel » (Clot, 2001b ; Werthe, 2001). Mais la redécouverte ensemble de leur activité, à partir de ce que représente l'enregistrement des documents, de ce qui le parasite ou l'entrave, des tâches concurrentes, leur permet de sortir d'un tête-à-tête culpabilisant avec elles et eux-mêmes pour faire surgir un problème de métier. La référence à ce qui est « professionnel » et ce qui ne l'est pas montre que, dans cet échange avec les pairs, la question du genre du métier est bien présente et sert de repères entre eux et elles, aux différentes manières de faire possibles. Le métier s'invite dans la discussion.

Dans ces deux exemples, le dépliement de ce qui peut être qualifié trop rapidement de simple geste professionnel en montre l'épaisseur et les arbitrages nombreux qu'il nécessite.

Les participant-es découvrent que les obstacles rencontrés sont partagés, ce qui révèle le rôle protecteur du collectif. Lorsque des collègues aux parcours, anciennetés et établissements différents expriment la même peine à réaliser une tâche, l'hypothèse d'une insuffisance personnelle devient moins crédible. L'échange, dans ce cadre, ne se limite donc pas à « se rassurer ». Il permet de se reconnaître, dans tous les sens du mot, dans les épreuves évoquées par les autres, dans les tentatives pour les surmonter, dans les arbitrages entre priorités et même dans les manières pourtant singulières de trancher. Conscients du décalage entre des injonctions et le travail réel, les personnels, relégitimés, peuvent retrouver l'envie de s'atteler collectivement aux solutions pour s'en sortir.

III.2. Deuxième effet : l'étonnement et la reprise de son activité

Le deuxième effet de la démarche travail est de faire redécouvrir leur activité aux professionnel·les et de faire comprendre aux autres métiers de l'Éducation nationale le réel de leur travail.

« Une correction qui serve aux élèves »

Une professeure de langues se livre spontanément à un commentaire après la séance du groupe métier à laquelle elle a participé.

« Suite à la journée, j'avais décidé de modifier ma pratique quant à la correction des contrôles. D'abord, j'avais entendu dans une vidéo qu'on a regardée, une collègue dire que suite à la réunion précédente, elle s'était autorisée à ne plus forcément tout corriger en classe et qu'elle s'était sentie déculpabilisée, grâce à leurs échanges.

Puis sur le chemin du retour, une collègue et moi avons d'abord partagé notre enthousiasme sur la journée et ensuite j'ai abordé cette question de la correction des contrôles. Cette collègue m'a dit qu'elle ne corrigeait pas tout en classe, pour raison de temps et d'ennui des élèves et qu'elle leur donnait une correction-type photocopiée, pour les exercices où c'était possible. Bref, elle m'a expliqué un peu comment elle faisait et j'ai décidé d'essayer la fois suivante, pour corriger le prochain contrôle. Les raisons de ce choix étaient : perte de temps – je suis toujours en retard par rapport aux collègues – et ennui fréquent des élèves.

Je prépare donc une correction-type que je photocopie pour deux classes de quatrième qui avaient fait une évaluation-bilan d'une séquence. Le résultat est extrêmement paradoxal !

Dans la première classe, je ne suis même pas arrivée à terminer la correction dans l'heure ! Dans la deuxième classe je suis tout juste arrivée à la terminer... En fait, le gain de temps aurait dû être que je n'écrive rien au tableau, que les élèves n'écrivent rien non plus, et qu'on fasse tout oralement. Dans la réalité, un autre réel a surgi : je n'ai pas pu m'empêcher de me confronter à ce qui avait posé difficulté aux élèves. Donc, on a effectivement fait oralement mais j'ai interrogé davantage d'élèves : ce n'est pas ce que j'avais prévu de faire, ça s'est passé sur le moment.

Après ces deux séances, j'ai décidé de ne plus donner de correction-type ou du moins que ceci ne pouvait pas vraiment remplacer l'activité de la correction en classe. Lors de la séance suivante de correction, dans une autre classe, j'ai opté pour une pratique que j'avais déjà utilisée mais laissé de côté depuis assez longtemps. »

Dans ce témoignage, on mesure combien le dispositif amène à reprendre, dans l'après-coup, les insatisfactions et les pistes possibles de développement de son activité. On voit comment les quatre dimensions du métier se trouvent convoquées dans cette analyse. L'enseignante est très préoccupée par la prescription contenue dans les programmes (dimension impersonnelle). Elle se retrouve, d'après elle, toujours en retard dans sa progression alors que ce n'est pas le cas pour ses collègues (dimension interpersonnelle). Pourtant, l'insatisfaction de l'utilisation de photocopies pour la correction, suggérée par une collègue, demeure forte. Cela ne correspond pas à l'idée qu'elle se fait

de son travail : faire en sorte que les élèves comprennent leurs erreurs, non pas en les laissant seul·es avec un corrigé, mais en les remettant au travail pour faire surgir les sources d'incompréhension et les corriger pour toutes et tous, ce qui constitue vraiment son objectif (dimension personnelle).

Finalement, la contrainte du programme à finir dans les temps s'atténue pour elle, au profit du sentiment d'avoir mobilisé les élèves sur leurs incompréhensions et d'avoir retrouvé du sens dans son activité.

Cette séance du groupe métier aurait sûrement pu se déployer dans une suite qui aurait pris pour thème l'usage des corrigés dans la compréhension des élèves en anglais, mais cela n'a pu se réaliser, faute de temps. Manifestement, pour cette enseignante, avoir pu mettre en œuvre une manière de faire qui correspond à ce qu'elle juge un travail de qualité a contribué à redonner du sens à son activité.

L'expérience des collectifs métiers nous fournit de nombreux exemples où les participant·es au stage ont remodelé leur activité grâce aux échanges, non pas pour s'adapter plus étroitement à la prescription, mais pour développer une manière de faire, une pratique qui correspond à leurs valeurs et à leurs contextes de travail et qui pourront faire l'objet d'une discussion sur les critères de qualité du travail. C'est donc un moyen de sortir de l'impasse qui devient une source d'énergie et de créativité.

« Faire comprendre aux autres le réel de son travail »

Dans un autre groupe, de psychologues de l'Éducation nationale, une collègue revient sur l'échange avec un professeur qui l'avait profondément agacée et qu'elle a pu présenter au groupe métier.

« Dans l'un des collèges où j'interviens, un enseignant me demande pour un élève dont il trouve les résultats fragiles de "faire un bilan pour voir". Je pense aussitôt à mettre ce problème en questionnement dans le groupe métier ! Car en réalité, j'étais plus que surprise, interloquée, presque révoltée : « un bilan pour voir », cette phrase banale venait gommer toute la signification que prend la passation d'un bilan pour un jeune et sa famille, le temps nécessaire pour le préparer, le réaliser, l'analyser et le restituer !

Et pourtant, comment s'y prendre pour donner tout de même une réponse qui tienne compte de la demande de l'enseignant et du respect des principes de déontologie et d'éthique de la profession ?

Un bilan pour voir mais pour voir quoi ? Ce qui me gêne dans cette expression "pour voir", c'est qu'elle fait fi du mot engagement, de l'engagement consécutif de l'élève, de sa famille et de la PsyEN qui ferait passer le bilan... alors même que le demandeur ne s'engage dans aucune démarche puisqu'il ne demande qu'à voir !

En effet, la famille s'engage puisque pour tout·e élève mineur·e, l'accord de la famille est demandé. Elle engage son enfant dans cette démarche et accepte donc de savoir quelque chose de son fonctionnement cognitif à partir des résultats obtenus, au risque de mettre en lumière des difficultés parfois importantes.

L'élève lui aussi s'engage fortement, car la passation du bilan dure souvent près de deux heures, convoque ses émotions, parfois du stress à ne pas réussir, dans tous les cas des efforts cognitifs importants pour comprendre les consignes et tenter d'y répondre au mieux, en maintenant sa concentration dans la durée.

Et le ou la PsyEN s'engage à rechercher et maintenir une alliance de travail bienveillante favorisant l'engagement de l'élève dans la tâche malgré les difficultés.

On n'en sort pas indemne... accepter de faire un bilan convoque bien d'autres choses que le simple "pour voir" ! »

Le passage par le questionnement sur tous ces détails, tel que le propose la clinique de l'activité donne de la matière aux échanges ultérieurs tant avec les enseignant·es qu'avec les collègues PsyEN au Centre d'information et d'orientation (CIO). À l'issue de cette réflexion dans le groupe métier, un groupe de travail a pu se mettre en place avec les PsyEN, pour réfléchir à cette question et proposer un livret, « Les élèves à besoins éducatifs particuliers, PP⁶ 6^e et PsyEN : Comment travailler ensemble ? » qui revisite les notions de « troubles DYS », d'orientation vers la Section d'enseignement général et professionnel adapté (Segpa), la nature du bilan, les plans et projets... et propose une fiche de dialogue avec les enseignant·es.

Le commentaire auquel se livre cette PsyEN après coup montre bien le dilemme auquel elle est confrontée et la mobilisation des quatre dimensions du métier : répondre à une demande d'éclairage sur les difficultés d'un·e élève qui fait partie de ses missions (dimension impersonnelle), relayée par un de ses collègues enseignant (dimension interpersonnelle) mais qui se heurte à la négation de la réalité de cette activité pour la psychologue, aux effets qu'elle anticipe sur l'élève et ses parents (dimension personnelle). Il s'agit ici non seulement de la prise en compte du temps que va demander la réalisation du bilan et la synthèse qui en sera faite, mais également du sens que celui-ci peut prendre pour l'élève et sa famille, notamment la prise de connaissance de résultats qui peuvent potentiellement troubler l'enfant et ses parents. De plus, la psychologue est attachée au choix de ses méthodes et outils et n'apprécie pas les commandes étroites de recours à certains d'entre eux, sans qu'elle ait pu apprécier la situation au préalable (dimension transpersonnelle liée au métier de psychologue). Pour autant, le dialogue engagé dans le groupe de PsyEN débouche sur de nouvelles ressources de travail collectif à développer, visant à détailler auprès des enseignant·es ce que recouvre la prescrip-

6. PP : Professeur·es principaux et principales.

tion, d'apporter un éclairage et de suggérer dans quelles conditions il serait possible de mieux travailler ensemble, enseignant-es et PsyEN, notamment autour de cette question des bilans psychologiques.

III.3. Troisième effet : des ressources issues du travail collectif pour questionner et faire évoluer l'organisation du travail

Les travaux menés en clinique de l'activité ont montré que si l'on ne parvient pas à faire évoluer la dimension impersonnelle du sens du travail, la culpabilisation des professionnel·les de ne pas arriver à faire leur travail peut revenir et les acquis de cette expérience, vécue positivement, risquent de se dévitaliser. C'est un problème important pour notre démarche puisque les transformations de l'organisation du travail, la modification des prescriptions déréalisées ne peuvent se faire que dans un rapport de fortes tensions.

Comme nous l'avons abordé plus haut, la perspective de ces interventions consiste bien en une tentative de transformation de l'organisation du travail. Il s'agit de faire de ce dispositif un instrument d'action pour pouvoir discuter avec la hiérarchie sur le travail et les critères de la qualité du travail.

Faire revenir le réel dans les instances

Les résultats des travaux en clinique de l'activité sont réinvestis en tant qu'instruments d'action à différents niveaux, notamment à celui de l'établissement, dans lequel les personnels sont aux prises avec certaines directives qui paraissent insensées.

Par exemple, dans un collectif métier de langues, lors de la présentation de la dotation horaire globale (DHG) au conseil d'administration, une représentante du Snes-FSU apprend que le chef d'établissement a décidé de supprimer les dédoublements en langues au profit des sciences. Intervenant pour protester, cette professeure qui fait partie du groupe métier de langues s'entend répliquer par la cheffe d'établissement : « Expliquez-moi pourquoi il serait nécessaire d'avoir des groupes en langues ». La professeure en reste sans voix tant la demande lui semble incongrue. Elle est littéralement sidérée, incapable de répondre et lors du groupe métier suivant se montre particulièrement culpabilisée de ne pas avoir trouvé les mots pour répliquer tant du point de vue de son métier de professeure de langue que du point de vue de sa fonction de représentante syndicale dans l'établissement. Elle se montre très découragée lors du collectif métier. Le choix de prendre le travail de l'oral en langues comme thème à aborder ce jour-là permet de déplier toutes les activités réalisées par les enseignant-es sous le terme d'« oral », à relégitimer cette demande de dédoublement et d'en faire des arguments à utiliser en audience syndicale face au chef d'établissement. Comme l'exprime cette professeure dans le groupe métier, « faire "pratiquer" l'oral, leur faire écrire des sketches, faire des

jeux de rôle, cela demande de faire parler tout le monde... Elle croit que c'est juste de la participation : non, je ne suis pas d'accord. » La rencontre avec la cheffe d'établissement débouchera sur l'obtention d'un dédoublement en langue vivante sur au moins une heure.

Comme on le voit dans cet extrait, le dialogue engagé dans le groupe métier sur les activités d'oral permet de déplier tout ce que cela recouvre et que la cheffe d'établissement a balayé d'une phrase. Pourtant, il s'agit de surmonter les difficultés des élèves qui ne prennent pas la parole et qu'il faudra néanmoins évaluer à l'oral, aider ceux et celles qui ne quittent pas la zone sécurisée de la répétition à construire des phrases seules, obtenir un dialogue dans la langue, entre les élèves... Il en ressort que l'oral ne se limite pas à la répétition de phrases par toute la classe mais suppose de l'ingéniosité pour trouver des situations, des jeux qui amènent les élèves à entrer dans l'activité, à se lancer dans l'échange, à inventer eux et elles-mêmes des situations de dialogue.

C'est ce travail de redéploiement de tout ce qu'il faut faire et inventer qui va déculpabiliser l'enseignante, la relégitimer dans sa demande de dédoublement et lui donner les ressources pour prendre l'initiative d'une confrontation avec la cheffe d'établissement.

Transposer la démarche dans une activité syndicale plus large

L'activité développée par le Snes-FSU dans l'animation des groupes métier a été investie à partir de 2021 dans le cadre d'une action syndicale plus large concernant les épreuves anticipées de français (EAF) au baccalauréat.

Cette année-là, durant et après la session de juin, de nombreux enseignant-es de lycée ont exprimé leur souffrance concernant les conditions matérielles et la charge de travail : nombre élevé de copies à corriger et de candidat-es à interroger, délais, temps de préparation insuffisant, cumul de périodes d'examen et de corrections de différents diplômes générant une forte charge de travail.

La nature des épreuves elle-même, en particulier l'oral, était aussi en cause. Son contenu, les attentes institutionnelles et les injonctions qui l'accompagnaient étaient en décalage avec ce que les enseignant-es considéraient comme une formation adaptée à des élèves de première et son évaluation cohérente. Travailler dans ce cadre et suivre les directives revenait, pour les enseignant-es, à dégrader la qualité de l'évaluation, entraînant un sentiment d'activité entravée et de perte de sens. En particulier, la forte recommandation de valoriser la forme de la prestation orale plutôt que son contenu, dans une épreuve pourtant centrée sur des textes et œuvres littéraires a suscité de vives réactions. Des inspections affirmant même qu'évaluer la qualité de présentations d'œuvres non lues ou non connues des professeur-es était possible. Pourquoi étudier des textes littéraires si l'évaluation se centre sur une performance orale qui pourrait porter sur tout autre sujet ?

La FSU a inscrit la question des EAF à l'ordre du jour du comité hygiène sécurité et conditions de travail (CHSCT) ministériel du 3 décembre 2021 et présenté un dossier élaboré par cinq militant-es, dont quatre enseignant-es de français, trois étant engagé-es dans des collectifs métier depuis plusieurs années. Sa conception et son contenu ont donc été nourris de cette expérience. Ainsi, dans les entretiens qui complétaient les témoignages spontanés (courriers, registre santé et sécurité au travail – SST), une attention particulière était portée à la nécessité de partir du concret, et même du détail, d'interroger les possibles, de susciter le dialogue intérieur et avec le métier. Formellement, le dossier ventilait ensuite les éléments recueillis selon les catégories de risques psychosociaux présentées dans le rapport Gollac, familiers à l'interlocuteur institutionnel.

Deux préoccupations ont guidé la rédaction du dossier dès sa conception :

- aller au-delà d'un recensement des obstacles révélés par les plaintes afin de mettre en évidence les stratégies déployées par les enseignant-es pour les surmonter et leur coût en atteintes physique et psychique ;
- s'adresser non seulement à l'institution mais aussi aux enseignant-es, pour qu'ils et elles se reconnaissent en tant que professionnel·les confronté·es à des injonctions démesurées et paradoxales générant inefficacité et souffrance, malgré leurs efforts.

À l'issue de la réunion du CHSCT, des préconisations ont été votées, mais le ministère ne les a pas prises en compte au niveau national.

Dans plusieurs académies, les sections académiques du Snes-FSU ont utilisé le dossier et ses pistes d'argumentation lors de discussions avec les rectorats, et ont obtenu des améliorations en termes de délais et d'organisation. Le dossier, relayé par les sections académiques, a reçu de nombreux retours positifs. Il a permis de sortir les enseignant-es d'une individualisation ou d'une responsabilisation excessive de leur situation et de légitimer leurs revendications.

Le groupe lettres du Snes-FSU a alors renouvelé ses demandes à l'Inspection générale de lettres de réduction du nombre de textes que chaque élève devait présenter à l'oral de l'examen. Fixés à vingt en série générale et à douze en série technologique, ces seuils excessifs pour les enseignant-es les plaçaient sous une pression importante et les contraignaient à une cadence qui menaçait d'autres aspects du travail. Dans les faits, l'étude des trois ou quatre derniers textes de l'année était réduite à un minimum peu utile aux élèves.

Mais le ministère de l'Éducation nationale refusait toujours d'assouplir ses exigences, malgré leur inadéquation avec le terrain. En réaction, en 2022-2023, après l'action menée en CHSCT ministériel, le Snes-FSU a appelé les enseignant-es à se limiter à seize ou neuf textes, selon la série du Bac, afin de préserver la qualité de leur travail et leur santé. Cet appel a été assez suivi pour mettre le ministère en difficulté. Beaucoup de listes étaient sous les seuils ministériels, malgré les injonctions et de fortes pressions locales visant à

imposer les seuils initiaux. À la rentrée suivante, le nombre de textes a été officiellement abaissé à seize pour la série générale.

L'adhésion massive à cette consigne a été facilitée par le travail mené depuis 2021 pour mettre en lumière le coût réel de ces injonctions, notamment leurs conséquences sur le travail concret et l'activité des enseignant·es. Cet exemple montre que le travail de relégitimation du travail des professionnel·les opéré au sein des collectifs métiers est essentiel pour faire valoir leurs critères de qualité du travail par rapport à des prescriptions déréalisées de l'administration. Il rend également concrète l'importance du travail collectif et du rôle du syndicat pour le développer.

Conclusion

L'expérience initiée il y a plusieurs années par le Snes-FSU montre combien l'engagement dans le travail repose sur une alchimie subtile et intime. Il nécessite que le sens de ce que le ou la professionnel·le fait au quotidien soit au rendez-vous pour soutenir une activité complexe et intense, faire face aux prescriptions qui ignorent la complexité de la tâche, aux imprévus de tous ordres, aux empêchements à développer son activité et à échanger avec les autres.

Cette initiative a connu un développement nouveau par la création d'un « secteur métier » dans l'organisation du Snes-FSU et par la désignation de son responsable au bureau national. Cette évolution s'est imposée car la cible du nouveau management appliqué dans l'école est clairement devenue celle d'un encadrement étroit des pratiques des personnels. Privés de possibilité de conception de leur activité afin de mieux prendre en compte les critères de qualité de leur travail, les professionnel·les finissent par ne trouver aucun sens à ce qu'ils et elles font.

La possibilité de « coopération conflictuelle », comme la clinique de l'activité la désigne, entre la direction qui élabore les prescriptions et ceux et celles qui les mettent en œuvre sur le terrain est très éloignée des méthodes de pilotage de l'Éducation nationale. Le ministère et ses échelons intermédiaires ne semblent pas s'intéresser aux obstacles, imprévus ou critères de qualité du travail issus de l'expérience des professionnel·les. Leur expertise est même de moins en moins reconnue dans la mise en place de nouveaux dispositifs. Les concertations organisées sur des innovations en réalité imposées ne permettent pas de confrontations ouvertes et constructives. Le recours croissant à la visioconférence, avec des modalités qui limitent les échanges, est de plus en plus privilégié par certain·es inspecteurs et inspectrices et recommandé par les écoles académiques de formation continue (EAFC). Le moindre questionnement est très souvent évacué. Les pratiques et les critères de qualité du travail sont clairement au centre d'enjeux ou de conflits potentiellement pathogènes entre encadrant·es et personnels mais ne sont jamais identifiés comme tels.

Pour le Snes-FSU, le travail mené dans les collectifs métiers constitue donc un appui pour :

- protéger la santé des personnels, dans un contexte où l'action des CHSCT et des formations spécialisées en santé, sécurité et conditions de travail (F3 SCT) a toujours été entravée ;
- restaurer la réflexion collective et l'envie de faire valoir l'expertise de celles et ceux qui travaillent ;
- ouvrir des espaces pour mettre en débat les critères de qualité du travail.

C'est un moyen d'alimenter la résistance syndicale et d'être force de proposition pour transformer l'organisation du travail.

Néanmoins, il faut rester conscient des limites d'une telle démarche. Le syndicat porte seul cette initiative et ne peut compter sur aucune ouverture, ni facilitation dans l'organisation de ces espaces de dialogue sur le travail. Tout repose sur l'engagement militant et les moyens du Snes-FSU. Or, la démarche exige du temps : les militant·es impliqué·es dans la conduite des groupes doivent s'y familiariser puis s'approprier les concepts et méthodes utilisés et préparer, animer et exploiter les échanges des collectifs. L'organisation syndicale, qui a ses impératifs et ses urgences, ne peut y consacrer qu'une part limitée de son activité. Le déploiement en est donc nécessairement restreint et repose sur un petit nombre de militant·es, même si l'exposé montre le réinvestissement des problématiques concrètes rencontrées par les personnels à différents niveaux de l'organisation syndicale. Les dilemmes travaillés dans un groupe académique peuvent ainsi trouver de l'écho dans une autre académie. « Ainsi l'échange s'élargit à d'autres destinataires permettant que du sens se construise sur les questions de métier et circule dans la communauté professionnelle » (Cardoso, Remermier, 2018:134).

Pour autant, le travail au sein des collectifs métiers a des destins divers. Certains groupes vont y trouver des ressources collectives pour transformer, même modestement, les prescriptions de la hiérarchie, d'autres y trouveront la déculpabilisation nécessaire pour prendre de la distance avec le poids croissant des demandes institutionnelles et s'autoriser à continuer à faire ce qui a un sens pour eux et pour les élèves. En dépliant la complexité des activités, le travail réalisé dans les collectifs métiers en permet aussi le retour dans les discussions ou confrontations avec les responsables hiérarchiques. Si ces derniers ne sont pas acquis à une « coopération conflictuelle », ils constatent l'inefficacité de certains discours vis-à-vis d'interlocuteurs qui revendiquent une discussion de fond et s'appuient sur leur légitimité à parler dans le détail de leur travail.

Pour le Snes, l'objectif est clair. Il ne s'agit pas de valoriser une adaptation « douce » aux formes d'organisation du travail déréalisées et idéologiques. Il est question au contraire de restaurer l'envie de se faire entendre et de défendre un métier qui ait du sens en déculpabilisant et en re-légitimant l'expertise des personnels. Cela suppose de se battre pour que

les prescripteurs acceptent de revenir à des formes d'organisation tenant compte du réel de leur travail.

La démarche ne consiste pas non plus à remplacer les prescriptions de l'administration par ce qui pourrait être perçu comme des consignes descendantes du syndicat, plaçant les personnels entre deux types de contraintes opposées qui rendraient inopérante la recherche de solutions collectives. L'intérêt de la confrontation avec le réel de l'activité de chacun des groupes professionnels, c'est qu'elle complète la connaissance des responsables syndicaux de ce qui se joue au plus près du terrain dans chacun des métiers.

Des échanges dans nos collectifs naissent aussi des envies de militer pour faire entendre cette parole. Ceci passe souvent par des « petites victoires » qui font vivre à ceux et celles qui en sont les acteurs et actrices l'expérience d'une reprise en main possible de leur métier et d'avancées possibles dans l'organisation du travail. Elle conduit aussi, comme les témoignages le montrent, à permettre un développement de la créativité, qui n'est pas assimilable aux « bonnes pratiques », ni aux injonctions d'innovation, mais passe par un engagement subjectif, « une rupture, une distance qui ne se rabat pas seulement sur de la stratégie pour contourner les difficultés du réel, de l'agir mais constitue une épreuve de l'unité du sujet » (Amado *et al.*, 2017:13). Épreuve dans laquelle le sujet se dégage des normes imposées pour s'en créer d'autres, avec la légitimité d'une réflexion collective partagée avec ceux et celles du métier et la possibilité de trouver ou retrouver du sens à son activité.

Références bibliographiques

- Bonnefond J.-Y., Bonnemain A., Clot Y., Zittoun M. (2021), *Le prix du travail bien fait*, Paris, La Découverte.
- Descamps D., Foudi A., Hugrée C., Veniard M. (2025), « L'institution scolaire et le discours managérial. Diffusions, recontextualisations, transformations et résistances », *Mots. Les langages du politique*, n° 138, p. 9-23, <https://doi.org/10.4000/14hph>.
- Amado G., Bouilloud J.-P., Lhuilier D., Ulmann A.-L. (2017), *La créativité au travail*, Toulouse, Erès, <https://shs.cairn.info/la-creativite-au-travail--9782749256290>.
- Canguilhem G. (2002), *Écrits sur la médecine*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cardoso A., Remermier C. (2018), « Prendre soin du travail, une exigence pour l'activité syndicale et la défense des métiers », *Agone*, n° 62, p. 123-140, <https://doi.org/10.3917/agone.062.0123>.
- Cardoso A., Roger J.-L. (2012), *L'extension de la démarche de « travail sur le travail »*, Rapport intermédiaire remis au Snes, vol. 1 et 2, décembre, https://www.snes.edu/IMG/pdf/SnescnamRI_03_2013_Vol2_DEF.pdf.
- Clot Y. (1999), *La fonction psychologique du travail*, Paris, Puf.
- Clot Y. (2001a), « Psychopathologie du travail et clinique de l'activité », *Éducation permanente*, n° 146, p. 35-49.
- Clot Y. (2001b), « Clinique du travail, clinique du réel », *Le Journal des psychologues*, mars.
- Clot Y. (2006), « Clinique du travail et clinique de l'activité », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 1, p. 165-177, <https://doi.org/10.3917/nrp.001.0165>
- Clot Y. (2007), « De l'analyse des pratiques au développement des métiers », *Éducation et Didactique*, n° 1-1, p. 83-93, <https://doi.org/10.4000/educationdidactique.106>.
- Clot Y. (2010), « L'autoconfrontation croisée en analyse du travail. L'apport de la théorie bakhtinienne du dialogue », <https://bit.ly/3JE20hu>.
- Clot Y. (2011), « Théorie en clinique de l'activité », in Maggi B. (dir.), *Interpréter l'agir. Un défi théorique*, Paris, Puf, p. 17-39, <https://doi.org/10.3917/puf.maggi.2011.01.0017>.

- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Duboscq. J., Clot Y. (2010), « L'autoconfrontation croisée comme instrument d'action au travers du dialogue : objets, adresses et gestes renouvelés », *Revue d'Anthropologie des connaissances*, vol. 4, n° 2, p. 255-286, <https://doi.org/10.3917/rac.010.0255>.
- Miossec Y. (2017), « Donner des consignes à un sosie et adopter un autre regard sur les possibilités de développement des manières d'agir au travail. Éléments de réflexion à partir d'une intervention en santé au travail », *Horizontes Antropológicos*, vol. 35, n° 3, p. 38-57, <https://doi.org/10.24933/horizontes.v35i3.552>.
- Molinier P., Flottes A. (2012), « Travail et santé mentale : approches cliniques », *Travail et emploi*, n° 129, p. 51-66, <https://doi.org/10.4000/travailemploi.5547>.
- Oddone I., Re A., Briante G. (2015), *Redécouvrir l'expérience du travail*, Paris, Éditions sociales.
- Roger J.-L., Ruelland D. (2009), *Le « travail sur le travail », un instrument d'action personnel et collectif pour les professionnels de l'éducation nationale*, Rapport remis au Snes, septembre, <https://bit.ly/49ViVGL>.
- Werthe C. (2001), « Le rire et ses ressources en clinique du travail », *Éducation permanente*, n° 146, p. 193-201.

Le sens du travail : un ressort psychosocial pour développer la puissance de l'action syndicale dans les services publics*

Simon VIVIERS

Cet article soutient que le sens du travail peut constituer un ressort psychosocial incontournable pour développer la puissance de l'action syndicale dans les services publics. À partir du cas de la mobilisation du Syndicat des professeures et professeurs de l'Université Laval en 2022-2023, il montre comment des expériences d'empêchement au travail peuvent être progressivement transformées en indignation collective, puis en action syndicale. En mobilisant les apports de la clinique du travail, l'analyse met en évidence le rôle joué par les affects, la reconnaissance du métier et l'attachement à la mission d'intérêt public dans la dynamique de mobilisation. Elle montre également que la référence au sens du travail permet d'articuler conditions d'exercice, organisation du travail et critique des transformations de la gouvernance universitaire, ouvrant ainsi des perspectives pour repenser l'action syndicale à partir du travail réel.

This article maintains that the meaning of work can be a major psychosocial driver to empower trade union action in public services. It shows, through a look at the mobilisation of the teaching staff union of the Laval University in 2022-2023, how the experience of being thwarted at work may gradually be transformed into collective indignation, then into union action. By mobilising input from the work clinic, the analysis sheds light on the role played by affects, recognition of the profession and attachment to the public interest mission in the mobilisation dynamic. It also shows that referring to the meaning of work helps to articulate working conditions, organisation of work and critiques of changes to university governance, thus paving the way to rethink trade union action based on actual work.

* L'auteur remercie les professeur-es Louis-Philippe Lampron et Madeleine Pastinelli avec qui il a développé la stratégie syndicale au cœur de cet article. Plusieurs des idées présentées découlent d'un travail coopératif quotidien réalisé pendant deux ans à l'exécutif du syndicat. Une partie de cet article découle directement de l'ouvrage *En toute collégialité ! Chronique d'une aventure syndicale universitaire* (Lampron, Viviers, 2025).

Simon Viviers est professeur titulaire à l'École de counseling et d'orientation, faculté des sciences de l'éducation de l'Université Laval, Québec.

Depuis plusieurs décennies déjà, les universités et, plus largement, les institutions de service public sont traversées par un puissant mouvement de transformation d'inspiration néolibérale. L'importation de logiques issues du secteur privé – axées sur la performance, l'efficacité et la rentabilité – affecte profondément le fonctionnement des institutions concernées ainsi que le travail de celles et ceux qui y œuvrent, modifiant leur rapport au sens et à la finalité de leurs activités (De Gaulejac, 2011 ; Grenier *et al.*, 2021 ; Larose, 2019 ; Maroy, 2021). La « managérialisation » des institutions de services publics subordonne l'atteinte de leurs missions sociales d'intérêt public à des intérêts avant tout économiques. Entre autres effets délétères, cette transformation insidieuse a pour effet de dévaloriser les professions au cœur de ces institutions, en les rendant plus administratives et moins humaines, et de réduire d'autant le sens intrinsèque que les travailleurs et travailleuses attribuent à leurs activités.

La « gouvernance par les nombres » (Supiot, 2015), voire la maladie de la mesure (quantophrénie) (de Gaulejac, 2011) sévit partout. À l'université, les professeur-es se voient poussé-es à privilégier la quantité de publications ou d'articles soumis à des revues prestigieuses au dépens de la qualité de l'enseignement ou de l'originalité de leurs recherches ; les centres de recherche sont évalués selon le nombre de subventions, le nombre d'années pris par leurs étudiants pour obtenir leur diplôme, l'argent rapporté, etc. (par exemple Leclerc *et al.*, 2017). Dans les écoles, les enseignant-es sont quant à eux et elles de plus en plus évalué-es selon les résultats scolaires de leurs élèves, au détriment des apprentissages beaucoup plus larges qu'on attend de l'école et qui peuvent ne pas se traduire par la réussite à des examens (Laferrrière *et al.*, 2024). Cette focalisation sur des performances mesurables accentue le décalage croissant entre les valeurs professionnelles des travailleurs et travailleuses (par exemple, la qualité de la relation éducative) et les objectifs managériaux. Ce décalage contribue à fragiliser le sens que les professionnel·les peuvent attribuer à leur activité et nourrit différentes formes de désengagement au travail, voire de dégradation de la santé mentale. À titre d'exemple, les taux de détresse psychologique élevée frisent actuellement les 60 % dans ces milieux de travail (Pelletier *et al.*, 2025).

Malgré l'intensité et la gravité de ces problèmes, le sentiment d'impuissance face à cette dépossession du sens du travail (qui devrait être de contribuer concrètement à la réalisation de la mission d'intérêt public de ces institutions) a longtemps persisté et persiste encore largement. Cette impuissance se traduit bien souvent en cynisme envers les dirigeant-es, voire envers le « système » dont personne ne sort gagnant : repli sur soi et délitement des liens sociaux au travail, désengagement éthique envers son travail qui contribue à accélérer les tendances de contrôle que l'on dénonce, multiplication des arrêts de travail ou des démissions professionnelles, etc.

Au-delà des résistances individuelles qui, souvent, épuisent ou mettent la santé mentale des personnes à risque (Dejours, 2009 ; Lhuilier, 2009), comment arriver à redonner un pouvoir d'agir collectif aux travailleurs et aux travailleuses sur l'organisation du travail et ses finalités dans les institutions de service public ? C'est précisément avec cet objectif en tête que nous avons choisi, avec un petit groupe de collègues sans expérience de syndicalisme, d'investir notre syndicat et de l'utiliser pour coaliser les forces vives de notre institution et tenter d'inverser la tendance.

En m'appuyant sur un corpus décrits en clinique du travail, dans une perspective à la fois analytique et engagée, je soutiendrai l'hypothèse selon laquelle l'aspiration à un travail qui a du sens peut constituer un ressort psychosocial puissant pour redynamiser et repolitiser l'action collective et syndicale et lui permettre de faire reculer la domination sous-jacente à la subordination qui caractérise la relation d'emploi. Le cas du Syndicat des professeures et professeurs de l'Université Laval (SPUL) sera utilisé pour illustrer comment une telle approche peut permettre de redéployer la puissance d'agir collective, de lutter contre les formes d'aliénation contemporaines, et d'obtenir des gains à la fois matériels et symboliques. Après avoir explicité le cadre théorique sur lequel s'appuie l'analyse (I), je présenterai brièvement quelques balises concernant le syndicalisme au Québec (II) et le contexte de l'étude de cas (III), pour ensuite décrire les actions réalisées dans le cadre d'une mobilisation importante du SPUL menée en 2022-2023 (IV). L'analyse s'articulera autour de deux moments-clés du cycle de mobilisation : d'abord, celui du développement de la conscience des enjeux du travail professoral qui seront au cœur de la mobilisation, puis celui de la grève portée par le sens du métier et l'institution. Je terminerai l'article par une discussion sur les apports et les limites d'une telle démarche pour penser l'action syndicale à partir du travail réel, en esquisant quelques pistes de réflexion pour l'avenir.

I. Sens du travail et souffrance : entre psychisme et politique

Le sens du travail ne saurait être appréhendé sans considérer le lien profond et ambivalent qu'entretiennent les individus avec leur activité : source de construction de soi, mais aussi d'épreuves, voire de souffrance. Le travail n'est pas seulement un lieu de production ou de contrainte, mais un espace de subjectivation où l'on investit de soi, où l'on se confronte au réel et où peut se construire une identité professionnelle. Cette section propose de penser le sens du travail à partir de ses deux versants complémentaires : l'un subjectif et clinique, l'autre politique et collectif.

1.1. Travailler, c'est vivre : fondements cliniques du sens du travail

Le sens du travail est ici abordé à partir de la perspective clinique du travail vivant développée par Dejours. Travailler, c'est s'engager corporellement et subjectivement dans le monde, dans une rencontre avec le réel qui convoque autant notre histoire individuelle que les dimensions sociales et culturelles qui nous traversent. Comme le souligne Dejours, l'intelligence du monde se loge dans le corps : c'est par lui que le sujet habite et transforme le monde (Dejours, 2009). Le travail devient ainsi un vecteur de subjectivation : une épreuve du réel qui peut contribuer à la construction de soi et à l'élaboration d'un monde habitable.

Le métier, en tant que forme sociale et éthique du travail, joue un rôle central dans ce processus. Il articule une manière de faire et une manière d'être fondée sur des valeurs et des savoirs partagés (Osty, 2003). Il constitue un appui pour l'identité, une base pour la reconnaissance – à la fois par les pairs et par soi-même – et une ressource pour l'action collective. C'est dans et par ce cadre que le sujet peut se reconnaître comme auteur de son activité (Clot, 2008).

Mais cet engagement dans l'activité se heurte nécessairement à un réel qui résiste. Cette rencontre produit une souffrance première, inhérente au travail vivant, qui peut devenir le moteur d'une transformation constructive lorsque le sujet dispose de marges d'action pour ajuster, inventer et transformer l'activité (Dejours, 2009). Dans ces conditions, une dynamique de santé peut se développer.

Cette dynamique s'inscrit également dans une conception élargie du travail vivant telle que l'entend Lhuilier : le travail participe à la construction de la santé tout au long de la vie et peut, selon les conditions dans lesquelles il s'exerce, renforcer ou fragiliser la capacité d'un individu à mener une vie qu'il a des raisons de valoriser – autrement dit une vie qui fait sens (Lhuilier, 2023).

À l'inverse, lorsque les contraintes persistent et qu'aucun espace d'élaboration ou d'action n'est disponible, la souffrance devient pathogène. Le sentiment d'impuissance s'installe et le sujet passe d'un affect actif – mobilisateur – à un affect passif qui empêche et désobjective (Clot, 2008). Cette souffrance peut alors se traduire par divers symptômes, individuels ou organisationnels : épuisement, anxiété, retrait ou tensions collectives.

Comme le souligne Périlleux (2015), le symptôme constitue souvent une solution de compromis permettant de supporter une vie au travail appauvrie. Il agit ainsi comme un signal d'alarme révélant ce qui, dans l'organisation du travail, empêche le déploiement du travail vivant.

1.2. Souffrance et empêchement d'agir : de l'affect passif à la politisation

Politiser la souffrance au travail consiste à la sortir de la sphère privée pour en faire une affaire commune, en la rapportant aux formes sociales et organisationnelles qui la produisent. Ce déplacement vise à transformer l'expérience individuelle de la souffrance en point d'ancrage d'une critique sociale et d'une reprise collective du pouvoir sur le travail (Périlleux, Cultiaux, 2009 ; Cukier, Renault, 2016 ; Viviers *et al.*, 2020).

Cette conception peut être enrichie par une lecture affective du travail, telle que la propose Roche. S'inscrivant dans une filiation spinoziste, Roche (2014, 2016) invite à dépasser une approche uniquement défensive du travail en réhabilitant les affects actifs et la dimension joyeuse de l'activité humaine. Il distingue notamment les plaisirs d'achèvement liés à l'accomplissement d'une tâche et les plaisirs d'accompagnement qui naissent de l'engagement même dans l'activité.

Ces deux conceptions du politique ne s'opposent pas : elles s'articulent. Le politique comme institution du commun (droits, conflits, démocratie) se nourrit du politique comme puissance de vivre ensemble, comme possibilité d'éprouver de la joie avec d'autres dans et par le travail. Politiser la souffrance, c'est aussi créer des espaces où les affects actifs peuvent circuler et soutenir des dynamiques de transformation.

Cette proposition ouvre une voie pour repenser l'action syndicale : non seulement comme résistance aux atteintes, mais comme mise en mouvement d'un désir collectif de travailler autrement. En reconnaissant les empêchements de travailler correctement et en réactivant les affects collectifs, l'action syndicale peut faire du sens du travail le moteur même de la mobilisation.

II. Le contexte syndical québécois

Pour contextualiser l'étude de cas présentée, cette section brosse un bref portrait de l'action syndicale au Québec, ainsi que des particularités liées à son exercice dans un établissement universitaire gouverné selon un modèle collégial. Ces éléments permettent de mieux comprendre les contraintes, les ressources et les tensions qui ont façonné la mobilisation au sein de l'Université Laval.

II.1. L'action syndicale au Québec

Au Québec, le taux de syndicalisation est autour de 40 % ; dans le secteur public, il monte à 85 %¹. Ce taux de syndicalisation très élevé par rapport à la France s'explique en partie par ce que l'on appelle la formule Rand : une mesure législative obligeant l'em-

1. Statistique Canada, Enquête sur la population active, 2024. Adaptation par l'Institut de la statistique du Québec : <https://bit.ly/4sfjj9v>.

ployeur à prélever à la source les cotisations syndicales pour l'ensemble des salarié-es d'une unité d'accréditation, même ceux et celles qui ne font pas partie du syndicat. En fait, au Canada, le régime de relations de travail accorde l'exclusivité de la représentation des salarié-es compris-es dans une unité de négociation à un syndicat s'il obtient l'appui de la majorité absolue de ces salarié-es. Dans ce contexte institutionnel, le déclenchement d'une grève nécessite l'obtention préalable d'un mandat de grève voté en assemblée générale par les membres du syndicat. Ce mandat autorise l'exécutif syndical à recourir à ce moyen de pression selon les modalités définies collectivement (par exemple une grève de durée limitée ou une grève générale illimitée). L'expression « mandat de grève » désigne donc l'autorisation formelle donnée par les membres à leurs représentant-es de déclencher un arrêt de travail.

Comme dans de nombreux pays, l'action syndicale au Québec a été portée historiquement d'abord sur l'amélioration des conditions d'emploi en délaissant les conditions d'exercice du travail et l'organisation du travail (Coutrot, 2018). Ce que certain-es ont appelé le « compromis fordiste » en est une bonne illustration. Cet accord plus ou moins tacite suppose que les syndicats acceptent les prérogatives des directions en matière d'organisation du travail visant la mise en place de méthodes et techniques plus productives ou rentables, ce qu'on appelle le droit de gérance ou droit de gestion². En contrepartie, l'employeur consent à offrir de meilleures politiques salariales (qui soutiennent du même souffle la consommation) et des conditions d'emploi plus intéressantes (par exemple contrat à durée indéterminée). En consentant ainsi, *via* cette entente patronale-syndicale tacite, à la subordination de leur activité de travail au droit de gestion, les travailleurs et travailleuses s'exposent toutefois, comment on l'observe massivement ces années-ci, à voir leur travail vidé de son sens et de son potentiel émancipateur³.

Bien que cette forme socioculturelle et historique de représentation de l'action syndicale persiste, certains syndicats, notamment dans le secteur public et plus spécifiquement dans l'éducation, ont tenté de faire reposer leurs revendications sur l'amélioration des conditions d'exercice du travail, pour permettre aux travailleurs et travailleuses de faire un travail de qualité à leurs propres yeux, un travail qui respecte le sens de leur métier. Certain-es y voient d'ailleurs une occasion de « renouveau syndical » (Grenier, Jalette, 2016). C'est le cas des syndicats d'enseignant-es du primaire et du secondaire qui, à l'automne 2023, ont fait grève sur la base de l'amélioration de leurs conditions d'exercice, pour arriver à pouvoir faire leur travail (largement empêché par différents éléments relevant de l'organisation du travail) et atteindre ainsi la mission de l'école, au bénéfice des élèves, de leurs parents et de la population en général. En 2015, la mobilisation de la Fédération des syndicats de l'enseignement faisait porter sa négociation sur

2. « C'est l'employeur qui décide des tâches à faire, de la façon de les faire et de quand elles doivent être faites. » (CNESST - <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/fr/prevention-securite/milieu-travail-sain/droit-gestion>).

3. Pour une discussion en profondeur de ces enjeux, voir Coutrot (2018).

la thématique des enseignant-es qui « portent l'école à bout de bras », joignant ainsi la mission de l'institution à leurs revendications. En 2023-2024, l'enjeu de la composition de la classe, laquelle sous-tend une souffrance liée au travail empêché, a mobilisé les troupes de la Fédération autonome de l'enseignement vers une grève générale illimitée qui aura duré un mois. La force de ce mouvement de grève était telle qu'après un mois de mobilisation, les enseignant-es avaient toujours l'appui de la population : un sondage national montrait que 56 % des répondant-es appuyaient le recours à la grève par les enseignant-es et le taux montait à 63 % chez ceux et celles qui avaient des enfants d'âge scolaire⁴.

Au-delà des résultats discutables de la négociation en termes d'avancement dans la convention collective, c'est la nature de la mobilisation qui nous paraît ici intéressante : le sens de l'activité de travail et la soutenabilité des conditions d'exercice sont au cœur des revendications. Celles-ci mobilisent tant les enseignant-es que les groupes d'acteurs susceptibles de soutenir l'amélioration des conditions d'enseignement, liées aux conditions d'apprentissage des élèves et donc des futur-es citoyen-nés.

C'est dans cette voie que s'est inscrite la mobilisation du Syndicat des professeurs et professeures de l'Université Laval (SPUL) que nous allons examiner de plus près.

II.2. L'action syndicale dans une organisation collégiale

Si le sens du travail autour de l'éthos du service public (Fortier, Émery, 2011) peut constituer un levier de mobilisation porteur pour soutenir la réappropriation du pouvoir d'agir, le travail au sein de l'État demeure largement enchâssé dans un ensemble de contraintes et de relations politico-administratives qui rendent difficile la réappropriation du pouvoir d'agir des travailleurs et travailleuses sur l'organisation du travail. Pour le dire autrement, à l'autorité managériale découlant de la propriété de l'entreprise que l'on retrouve dans les entreprises privées se substitue, dans les organisations de service public, l'autorité managériale fondée sur les décisions des haut-es dirigeant-es politiques⁵. Cette tendance à la centralisation des décisions dans une perspective « *top-down*⁶ » s'est

4. D. Lelière, « Négos du secteur public : 56 % des Québécois appuient le recours à la grève par les enseignants », *Le Journal du Québec*, 18 décembre 2023, <https://bit.ly/4bOZ1al>.

5. On pourrait, et il le faudrait, discuter de la légitimité de ces décisions politiques par rapport aux besoins de la population, premier bénéficiaire des services publics.

6. Le gouvernement actuel fait d'ailleurs référence à des « *top guns* » pour désigner les hauts gestionnaires censés redresser l'organisation du travail dans les réseaux publics. Voir par exemple : O. Lemieux, « Éducation, "top guns" et démocratie », *Acfas Magazine*, 17 avril 2025, <https://bit.ly/4bPOdBf>.

d'ailleurs largement accentuée dans les dernières années au Québec, notamment dans le secteur de l'éducation (Lemieux *et al.*, 2024).

Les universités, comme institutions de service public, font en partie bande à part sur ce plan : la forme historico-culturelle de gouvernance fondée sur la collégialité et la liberté académique (UNESCO, 1997) légitime une autorité fondée sur l'expertise des travailleurs et des travailleuses qui sont au cœur de la mission de l'université. Fondement de l'organisation du travail universitaire par rapport à d'autres formes d'organisation, la collégialité universitaire désigne un mode de gouvernance basé sur la participation collective et égalitaire des membres du corps professoral (et parfois d'autres acteurs) aux processus décisionnels, en particulier en matière d'enseignement, de recherche et de gestion académique. Elle peut s'incarner de différentes façons et à différents degrés, mais elle suppose que les professeur-es, dont les fonctions sont un miroir de la mission articulée de recherche et d'enseignement, soient au cœur des décisions qui orientent le fonctionnement de l'institution. Le sens du travail universitaire devrait donc être au centre de l'organisation du travail.

Il importe ici de distinguer deux plans étroitement liés, mais non équivalents. La gouvernance renvoie aux modalités de répartition du pouvoir décisionnel au sein de l'institution : composition des instances, règles de délibération, accès à l'information, capacité d'influer sur les orientations. L'organisation du travail renvoie, quant à elle, aux conditions concrètes d'exercice de l'activité professorale : charge de travail, répartition des tâches, soutien administratif, temporalités, marges d'autonomie et possibilités de faire un travail de qualité. Dans le cas universitaire, les transformations de la gouvernance ne sont pas sans effet sur l'organisation du travail, mais elles ne s'y réduisent pas.

Or, la vague de managérialisme n'a pas épargné les universités dans les dernières années et on assiste à une verticalisation croissante de leur fonctionnement et à un effritement, voire à un détournement de la collégialité ayant des conséquences délétères sur le sens du travail et la santé psychologique des professeur-es (Leclerc *et al.*, 2017).

III. Une étude de cas : la mobilisation des professeur-es de l'Université Laval

Les professeur-es universitaires se retrouvent, comme l'ensemble des travailleurs et travailleuses des services publics, face à des contraintes qui rendent difficile l'exercice de leur travail, un travail qui a du sens, un travail de qualité, qu'ils et elles ont des raisons de valoriser, et dans des conditions viables pour leur santé. Les 1 300 membres du Syndicat des professeurs et professeuses de l'Université Laval (SPUL) ne font pas exception.

Cette section revient plus en détail sur le contexte institutionnel et conjoncturel dans lequel a émergé la mobilisation.

III.1. Présentation du milieu

Située dans la ville de Québec, l'Université Laval fait partie au Québec d'un écosystème universitaire composé d'un réseau d'universités publiques et d'universités dites « à charte », c'est-à-dire des universités dont l'existence et les pouvoirs sont définis par une charte établie par le gouvernement du Québec qui précise son cadre juridique, ses missions, ses structures de gouvernance et ses règles de fonctionnement. Financée en grande partie par l'État québécois, elle est considérée comme une « université complète » dans la mesure où ses enseignements et recherches couvrent l'ensemble des domaines de savoir, lesquels sont répartis au sein de 17 facultés et 60 départements, écoles et instituts. Elle accueille autour de 50 000 étudiant-es annuellement et emploie plus de 10 000 personnes, dont 1 300 professeur-es⁷.

Le SPUL a été fondé en 1974, à une époque où la majorité des universités québécoises entreprenaient elles aussi des démarches de syndicalisation. C'est à l'issue d'un des plus longs conflits jamais vécus dans une université nord-américaine que la première convention collective a été signée, en 1976. Le syndicat est dirigé par un conseil syndical, composé d'une soixantaine de délégué-es provenant de l'ensemble des départements, écoles et instituts, et de cinq membres du comité exécutif, conformément aux statuts et aux orientations déterminées par l'assemblée générale. Le comité exécutif veille à l'application des décisions de l'assemblée générale et du conseil syndical, et leur rend compte. La convention collective prévoit la libération, annuellement, de sept professeur-es à temps complet ou l'équivalent pour assumer l'ensemble des tâches qui découlent de l'application de la convention collective.

Selon ses statuts, la mission du SPUL est : 1) de veiller aux intérêts et aux droits de ses membres, particulièrement par la négociation et l'application de la convention collective ; 2) de défendre et promouvoir la liberté universitaire, le principe de la direction collégiale de l'université, les meilleures conditions, tant sociales que politiques, permettant aux membres d'exercer l'ensemble des fonctions professorales, et la mission d'intérêt public de l'université ; 3) de collaborer avec les autres associations et syndicats ayant des objectifs similaires.

Comme la plupart des organisations syndicales universitaires au Québec, le SPUL dispose d'un exécutif élu, de différents comités internes et d'un fonds de grève destiné à soutenir financièrement les membres en cas d'arrêt de travail. Ces ressources organisationnelles constituent des leviers importants pour structurer l'action collective, soutenir la communication avec les membres et organiser les activités de mobilisation.

7. Aux 1 300 membres du SPUL, il faut ajouter les médecins cliniciens enseignants et les dentistes cliniciens enseignants qui ont également des fonctions professorales selon la convention collective de leurs associations respectives.

III.2. Contexte de la mobilisation

L'analyse porte sur le mouvement de mobilisation des professeur-es initié par le comité exécutif du SPUL, dont j'ai fait partie de juin 2021 à décembre 2023. Elle prend appui, entre autres, sur les principes théoriques de la clinique du travail exposés ci-dessus. L'analyse présentée dans cet article repose sur plusieurs types de matériaux empiriques. Outre mon expérience directe comme membre du comité exécutif du syndicat durant la mobilisation, elle s'appuie sur différents documents produits dans le cadre du conflit : procès-verbaux et relevés de décisions du syndicat, communications adressées aux membres, lettres ouvertes, documents de négociation, ainsi que des traces médiatiques et numériques (communiqués de presse, reportages journalistiques, publications sur les réseaux sociaux). Ces matériaux ont été complétés par des notes d'observation prises lors d'assemblées générales et d'activités de mobilisation. L'ensemble permet de documenter la dynamique de la mobilisation à partir de sources multiples. Dans le cadre de cet article, je m'attarderai plus spécifiquement sur deux périodes de ce mouvement de mobilisation, préparé dès notre arrivée à l'exécutif et parvenu à son apogée durant la grève de près de cinq semaines tenue entre le 20 février et le 29 mars 2023 : 1) le début de la négociation de la convention collective (septembre 2022 à février 2023) ; et 2) la grève (février à avril 2023).

Lorsque je suis entré à l'exécutif de mon syndicat en juin 2021, la nouvelle équipe que nous constituions a commencé à préparer la négociation de la convention collective, qui devait débiter en septembre 2022. Le noyau militant ayant porté cette mobilisation regroupait principalement des professeur-es titulaires et agrégé-es provenant de différentes facultés. Le groupe présentait une composition relativement mixte du point de vue du genre et rassemblait des collègues d'âges variés, généralement situés entre le début de la trentaine et la fin de la cinquantaine. Si plusieurs membres du comité exécutif disposaient d'une expérience limitée du militantisme syndical avant leur entrée en fonction, la mobilisation a progressivement attiré des collègues ayant des trajectoires plus longues d'engagement dans la vie universitaire ou associative.

Nous avons ancré le cahier de revendications dans les préoccupations que nous avons recueillies préalablement auprès des collègues. Les quatre « piliers de notre cahier des charges » étaient donc : 1) la charge de travail et la reconnaissance de l'ensemble des fonctions professorales ; 2) la rémunération et l'accessibilité des fonds dédiés à soutenir la recherche ; 3) la liberté universitaire, la transparence et la direction collégiale de l'Université Laval, et ; 4) la protection des collègues professeur-es vulnérables ou dont le statut d'emploi est précaire. On peut lire ces revendications selon deux registres complémentaires. Certaines portaient directement sur l'organisation du travail professoral : charge, reconnaissance des fonctions, soutien à la recherche, conditions d'exercice. D'autres relevaient davantage de la gouvernance universitaire : transparence, liberté universitaire, direction collégiale, répartition du pouvoir au sein de l'institution. L'un

des enjeux de la mobilisation a précisément consisté à montrer que ces deux plans, sans se confondre, étaient intimement liés.

L'ensemble de ces préoccupations et des revendications qui en ont découlé sont inscrites dans la capacité (ou l'incapacité) des professeur-es de réaliser la mission d'intérêt public de l'université. Elles font écho au travail de recherche qui avait été réalisé, pour le compte du SPUL, par les collègues Chantal Leclerc et Bruno Bourassa, qui avait donné lieu à un ouvrage intitulé *Travail professoral et santé psychologique. Sens et dérives*. (Leclerc *et al.*, 2017).

Ces dernier-es avaient documenté « ce qui tient à cœur » aux professeur-es : la liberté et l'autonomie, les occasions d'apprendre et de créer, les expériences de convivialité, de collégialité et de collaboration, une production de connaissances et un enseignement scientifiquement et socialement significatifs, et la reconnaissance de ses contributions. La pratique de ce « cœur de métier » s'avérait empêchée, depuis longtemps, par divers obstacles relevant de l'organisation du travail : surcharge de travail, manque de ressources professorales, manque de soutien, mesures administratives contraignantes, pratiques de gestion axées sur les performances individuelles. Certains obstacles relevaient de déterminants plus « macro » de l'organisation du travail (par exemple, critères d'évaluation des demandes de subvention, sous-financement du réseau de l'enseignement supérieur), mais nous souhaitons, dans le cadre de la négociation, contribuer à résorber concrètement et durablement ces problèmes.

Par ailleurs, au-delà de cet ancrage de nos priorités dans le sens du métier de professeur-es, il fallait pouvoir mobiliser les collègues pour pouvoir établir un rapport de force avec l'employeur dans les négociations. Or, mobiliser des professeur-es universitaires ne va pas de soi : culture de compétition, isolement ou individualisme, cynisme politique, syndicalisme historiquement ancré dans une approche collaborative plutôt que combative, etc. L'Université Laval est aussi reconnue pour être une université plutôt conservatrice, en comparaison par exemple avec les institutions du réseau de l'Université du Québec. Bref, le défi était grand.

IV. Analyse de la mobilisation des professeur-es de l'Université Laval

La stratégie de mobilisation déployée s'est construite en écho direct aux fondements théoriques présentés précédemment. Elle visait à favoriser une prise de conscience des entraves au travail porteur de sens, à activer les affects d'indignation pour transformer la souffrance en levier d'action, et à stimuler les passions joyeuses comme ressources de puissance collective. Nos actions ont ainsi été pensées en fonction de finalités multiples et de destinataires variés, dans une perspective explicitement politique : rendre visibles

les négociations en cours, légitimer publiquement nos revendications et soutenir l'appropriation des enjeux par les membres eux-mêmes.

Obtenir l'appui d'alliés et, plus largement, d'une partie de l'opinion publique constituait un enjeu stratégique important. Il fallait faire connaître les négociations, montrer le bien-fondé de nos demandes et souligner en quoi elles concernaient aussi d'autres groupes de la communauté universitaire et de la société québécoise. Mais le principal défi restait la mobilisation de nos propres membres. Rien n'allait de soi de ce point de vue : il ne suffisait pas qu'ils et elles soient informés des revendications, encore fallait-il qu'ils et elles s'y reconnaissent suffisamment pour accepter de s'engager. Cela supposait de relier les enjeux de négociation à leur expérience concrète du travail, tout en tenant compte de leurs contraintes professionnelles et du risque, bien réel, que certaines formes d'action apparaissent trop coûteuses, trop éloignées de leur culture de travail ou insuffisamment légitimes.

Cette stratégie n'a d'ailleurs pas produit que de l'adhésion. Elle a aussi dû composer avec des formes de scepticisme, de réserve, voire de malaise, tant chez certains membres du SPUL que dans d'autres groupes de la communauté universitaire. C'est précisément cette tension entre mobilisation, réticences et travail d'appropriation que permet d'éclairer l'analyse qui suit.

IV.1. Avant la grève : mobiliser autour du sens du métier

Dès le début des négociations, en septembre 2022, nous avons mis en place une stratégie de mobilisation articulée autour d'une identité visuelle forte et signifiante. L'objectif était que les membres puissent repérer facilement les actions syndicales liées à la négociation et s'y associer spontanément. Cette identité s'est déclinée sur différents supports matériels et numériques – par exemple des affiches, des autocollants, des signatures courriel et des visuels pour les réseaux sociaux – pensés à la fois comme outils de visibilité et comme moyens simples d'afficher son adhésion aux revendications dans les espaces de travail quotidiens.

Nous avons également développé un site web consacré à la négociation, conçu comme un vecteur d'information et de mobilisation pour les membres comme pour l'ensemble de la communauté universitaire. Structuré autour des quatre piliers du cahier des charges, il permettait de diffuser les revendications, les arguments les soutenant et différents contenus destinés à accompagner la montée en intensité de la négociation, notamment des graphiques, des capsules explicatives et des ressources réutilisables par les membres.

S'attaquer à des problèmes concrets, s'adapter à la conjoncture

Alors que nous avions initialement prévu de centrer nos premières communications sur la surcharge de travail, le thème de la liberté académique s'est rapidement imposé,

dans une conjoncture marquée par plusieurs événements médiatisés. Ces épisodes nous ont permis d'illustrer de manière concrète à quel point la collégialité et la liberté académique étaient essentielles à la réalisation de la mission universitaire.

En août 2022, notre syndicat rendait public un rapport intitulé *Mettre fin au détournement du rôle des comités d'éthique*, qui exposait les dérives croissantes de certains comités d'éthique dans l'ingérence méthodologique et théorique des recherches. Le constat, largement relayé dans les médias, a été nié par la haute direction de l'université, révélant d'emblée l'écart entre les réalités vécues par les chercheur-es et les discours institutionnels.

Parallèlement, nous avons pris position sur la suspension de deux collègues, l'administration invoquant des manquements à la « politique sur la conduite responsable en recherche » dans un contexte où les faits reprochés relevaient d'interventions publiques. Nous avons dénoncé une interprétation restrictive de la liberté d'expression incompatible avec la définition même de la liberté académique inscrite dans la convention collective. D'autres décisions de la haute direction concernant l'enseignement et la supervision aux cycles supérieurs venaient nourrir la même inquiétude.

Ces épisodes ont renforcé la légitimité de notre position syndicale en ancrant nos revendications dans des situations tangibles. Ils ont également permis de mobiliser spontanément plusieurs collègues. Cela dit, leur réception n'a pas été uniforme : chez certain-es, ils ont agi comme révélateurs d'un problème plus général ; chez d'autres, ils ont surtout confirmé un malaise déjà ancien face à la transformation des rapports de pouvoir au sein de l'institution.

Rendre visible (et inacceptable) la surcharge de travail : (1) ses effets subjectifs

Dans le cadre de notre campagne sur la surcharge de travail, nous avons multiplié les angles d'approche et les formats de communication. Nous avons d'abord cherché à rendre visible l'ampleur des tâches liées aux trois fonctions professorales – enseignement, recherche et service à la collectivité – en reprenant dans nos communications une infographie déjà largement diffusée sur les réseaux sociaux.

Nous avons ensuite mis en lumière l'accroissement des tâches administratives, dans un contexte de sous-dotations chroniques et de technologisation croissante du travail universitaire. Pour documenter cette réalité et sensibiliser les membres, souvent enclins à compenser ces manques sans en mesurer pleinement l'impact, nous avons lancé une consultation sur le soutien administratif en octobre 2022.

Nos efforts ont ensuite porté sur les effets concrets de cette surcharge sur les professeur-es. Une série d'infographies produites à partir de diverses sources, dont une enquête interne menée par la direction de l'université, mettait en évidence l'ampleur du

phénomène et ses effets sur la qualité du travail, la vie personnelle et la santé mentale. Pour incarner ces constats, nous avons lancé une initiative inspirée de la méthode du photovoix, invitant les collègues à témoigner, images à l'appui, de leur réalité quotidienne. Certains de ces témoignages ont été diffusés sur notre site et sur les réseaux sociaux.

Cette stratégie a contribué à transformer une souffrance souvent vécue de manière diffuse ou individualisée en problème collectif. Elle ne produisait toutefois pas les mêmes effets chez tout le monde : si plusieurs collègues s'y sont reconnu-es immédiatement, d'autres restaient plus prudent·es, soit par réserve à l'égard d'une mise en visibilité de leur vécu, soit parce qu'ils et elles doutaient encore qu'un tel registre puisse réellement soutenir une mobilisation syndicale.

Rendre visible (et inacceptable) la surcharge de travail : (2) ses effets sur la mission

Parmi les enjeux structurants de la négociation, la question du plancher d'emploi constituait un point névralgique. Ce seuil minimal de professeur·es pour l'Université Laval, inscrit dans la convention collective, agit comme garde-fou contre l'alourdissement des charges de travail. Nous souhaitons par ailleurs y ajouter des mesures garantissant une répartition des postes apte à soutenir la pérennité et le développement des disciplines. La haute direction, de son côté, invoquait sa « capacité de payer » pour refuser d'aller en ce sens.

Nous avons voulu déconstruire cette opposition entre contraintes budgétaires et qualité du travail universitaire, en montrant que le plancher d'emploi n'était pas une dépense superflue, mais une condition de possibilité du travail bien fait. L'une des actions phares de cette campagne a été la mise en image de l'évolution du ratio étudiant·es/professeur·es à l'Université Laval. Alors que le nombre d'étudiant·es augmentait depuis 2000, le corps professoral diminuait. Synthétisée dans la campagne « L'écart se creuse », cette visualisation rendait tangible un déséquilibre ressenti depuis longtemps.

Ce matériau visuel s'est avéré précieux non seulement pour mobiliser les collègues, mais aussi pour interpeller la communauté étudiante, en montrant que la dégradation des conditions de travail professorales affectait directement la qualité de l'enseignement, de l'encadrement et de la recherche. À partir de là, nous avons déployé divers outils de communication visant à souligner que la surcharge n'était pas qu'un problème individuel, mais un enjeu collectif concernant l'avenir même de l'institution.

Nourrir la boucle de rétroaction de l'indignation

L'assemblée générale tenue à l'automne a constitué un moment charnière. Elle a permis de prendre le pouls de l'engagement des membres tout en insufflant un regain

d'énergie militante. Les visuels comparant l'évolution du nombre d'étudiant-es et celle du corps professoral sur vingt ans ont eu un effet percutant. Dans les jours qui ont suivi, trois rencontres d'information supplémentaires ont été organisées dans différents pavillons, où les constats présentés ont suscité à la fois stupéfaction et indignation.

L'un des éléments les plus mobilisateurs concernait la stagnation des salaires. À partir de données publiques, nous avons montré l'ampleur du retard accumulé par rapport aux autres universités membres du U15 – un groupe qui rassemble les principales universités de recherche au Canada, incluant l'Université Laval, l'Université de Montréal et McGill. Ce sentiment d'injustice a été amplifié par la mise en évidence d'un autre contraste : entre 2008 et 2019, la masse salariale des cadres dirigeants de l'Université Laval avait bondi de 96 %, contre 37 % pour les professeur-es.

Enfin, l'inflation des dernières années a contribué à légitimer nos revendications salariales, que nous avons structurées autour de deux axes : un rattrapage historique et une augmentation tenant compte de la perte de pouvoir d'achat. Ces arguments ont joué un rôle important dans le renforcement de la mobilisation, les données objectivant une injustice jusque-là ressentie de manière diffuse.

Prendre soin de la relation aux étudiant-es

Vers la mi-décembre, nous avons commencé à solliciter les collègues afin qu'ils et elles se préparent plus concrètement à l'éventualité d'une grève. En pleine fin de session, nous leur avons demandé, d'une part, d'informer leurs étudiant-es de la possibilité d'un arrêt de travail pendant la session d'hiver à l'aide d'un canevas de message ; d'autre part, de retarder, autant que possible, la mise en ligne du matériel pédagogique du semestre d'hiver, afin que l'exercice de la grève conserve son effectivité.

Nous avons également pris contact avec les associations étudiantes pour leur signaler que l'assemblée générale de grève évoquée au début décembre aurait bel et bien lieu, compte tenu de l'intransigeance persistante de l'employeur sur des enjeux touchant directement, selon nous, les conditions d'apprentissage.

Cette stratégie visait à préserver la relation pédagogique en évitant que les étudiant-es ne soient réduits-es à de simples dommages collatéraux du conflit. Elle ne supprimait pas pour autant les tensions : pour une partie des étudiant-es, l'éventualité d'une grève restait source d'inquiétude et d'incertitude.

Nos efforts de communication ont néanmoins contribué à obtenir un taux de participation record à la première assemblée générale de grève et un appui très élevé au recours à ce moyen de pression (96 %). La question du sens du travail, du métier et de l'institution nous semble avoir joué un rôle central dans ce mouvement. Lors de cette

assemblée générale, pour reprendre une formule qui a circulé parmi nous, « nous nous sommes vus » capables de reprendre du pouvoir sur l'organisation et sur l'institution.

IV.2. Pendant la grève : des événements porteurs de sens

Le déclenchement d'une grève générale constitue toujours une épreuve pour un collectif de travail. Il suspend les activités ordinaires, expose les membres à des coûts matériels et symboliques et rend visibles des tensions parfois latentes au sein de l'institution. Mais il peut aussi devenir un moment privilégié pour raviver le sens de l'action collective. C'est dans cet esprit que nous avons abordé la période de grève non comme une simple interruption du travail, mais comme une occasion de réinvestir l'espace public, de retisser les liens professionnels et de faire émerger, dans et par l'action, une représentation partagée de l'université que nous souhaitons défendre.

Plutôt que de reproduire des formes d'action syndicale plus conventionnelles, nous avons fait le choix d'une grève événementielle, fondée sur la participation volontaire et sur la création de moments collectifs susceptibles de mobiliser à la fois les affects et la réflexion. L'objectif était double : rendre visibles les revendications tout en nourrissant, au sein même du mouvement, un sentiment renouvelé d'appartenance au métier et à l'institution. Cette stratégie n'allait toutefois pas de soi, elle misait sur la capacité du collectif à soutenir un rythme élevé d'engagement, tout en évitant que la multiplication des événements n'épuise les collègues ou ne donne au conflit une allure trop performative.

Une grève événementielle basée sur la confiance

Lors de la présentation du mandat de grève aux membres, nous avons explicitement énoncé la conception du rôle qu'ils et elles seraient appelé-es à jouer en cas de déclenchement du débrayage. Cette approche reposait sur un pacte de confiance et sur le principe d'imputabilité collective. Plutôt que d'imposer des obligations rigides assorties de sanctions, nous avons choisi de susciter l'engagement par l'adhésion aux revendications et par le désir de participer à une action commune.

Contrairement aux recommandations reçues de plusieurs organisations syndicales – certaines nous prédisant un échec –, nous avons décidé de ne pas conditionner l'indemnité de grève à la participation obligatoire à des activités⁸. Nous souhaitons éviter que la mobilisation repose sur une logique instrumentale ou disciplinaire, et privilégier un engagement fondé sur le sentiment d'appartenance au collectif et au projet défendu.

8. Détail non négligeable, le SPUL avait pris la décision, plusieurs années auparavant, de se doter d'un imposant « fonds de grève » dont nous pouvions disposer selon la volonté des membres.

Dans la même logique, nous avons annoncé dès l'assemblée générale du 20 janvier qu'aucune activité de piquetage traditionnel ne serait organisée. Dans le contexte d'un campus étendu et dispersé, ce mode d'action nous apparaissait peu adapté pour rendre la grève visible ou pour renforcer la cohésion interne. Nous avons plutôt proposé un modèle reposant sur des actions ponctuelles et collectives, conçues pour rendre le mouvement visible tout en favorisant la participation volontaire.

Ce choix s'appuyait sur notre connaissance du milieu et sur le lien de confiance développé avec les collègues durant les mois précédant la grève. En échange d'une compensation complète pour le salaire perdu, nous comptions sur leur présence concrète aux activités proposées, la force de ces actions reposant précisément sur la visibilité d'une mobilisation collective.

Des actions symboliques ancrées dans le quotidien

La grève menée du 20 février au 29 mars – avec une interruption pendant la semaine de lecture⁹ – a ainsi été pensée comme un levier pour redonner sens au travail professoral et à la mission d'intérêt public de l'université. Plutôt que d'organiser du piquetage, nous avons privilégié une série d'activités symboliques ancrées dans le quotidien universitaire et visant à entretenir des « passions joyeuses » – joie, convivialité, fierté – susceptibles de soutenir l'engagement collectif (Roche, 2016).

La programmation poursuivait un triple objectif : rendre visibles les revendications, démontrer l'ampleur du soutien dont elles bénéficiaient et maintenir une présence continue dans l'espace public. Chaque activité était également conçue pour produire des images et des récits diffusables auprès des membres, des allié-es et du grand public, contribuant ainsi à alimenter le rapport de force à la table de négociation.

Un premier mandat de grève : visibiliser les enjeux et faire naître le plaisir de partager une lutte commune

Le premier mandat de grève, d'une durée de deux semaines, visait à rendre visibles les enjeux centraux de la négociation tout en favorisant l'entrée progressive des collègues dans l'action collective.

La mobilisation s'est ouverte le 20 février par une manifestation rassemblant un nombre important de professeur-es, dans la continuité de l'assemblée générale très mobilisatrice du 20 janvier. Le même jour, une lettre ouverte intitulée « Nous sommes le cœur battant de l'Université Laval », signée par plus de 700 professeur-es, a été publiée dans un quotidien de Québec. Elle visait à montrer que les revendications portées par le

9. La semaine de lecture est une semaine durant laquelle les étudiant-es n'ont pas cours. Les enseignant-es demeurent néanmoins au travail.

syndicat concernaient la mission d'intérêt public de l'université et dépassaient les seuls intérêts corporatifs.

Quelques jours plus tard, une opération de « tintamarre » a été organisée dans les pavillons du campus afin de rendre visible la mobilisation et d'interpeller symboliquement le conseil d'administration, réuni ce jour-là. L'action visait à rappeler que les décisions prises dans ces instances avaient des effets directs sur les conditions d'exercice du travail professoral.

D'autres initiatives ont cherché à mobiliser les collègues dans des registres plus informels. Une distribution de chocolats accompagnés de tracts reprenait avec humour certaines formes de reconnaissance symbolique utilisées par la direction de l'université pour rappeler que la véritable reconnaissance du travail professoral ne pouvait se limiter à des gestes symboliques.

La deuxième semaine de grève a été marquée par la tenue d'une « Nuit blanche des profs », organisée afin de favoriser l'expression d'un vécu partagé du travail universitaire. Témoignages, discussions et performances artistiques ont permis de mettre en mots certaines tensions liées à l'exercice du métier tout en renforçant le sentiment d'appartenance au collectif.

D'autres actions plus brèves ont ponctué cette période, notamment une mobilisation éclair organisée malgré une tempête de neige, dont les images ont contribué à maintenir la visibilité du mouvement, ainsi qu'une manifestation dans le Vieux-Québec réunissant professeur-es, étudiant-es et collègues d'autres universités, illustrant l'importance de l'Université Laval dans la vitalité de la ville.

Ce premier cycle d'actions a culminé lors de l'assemblée générale du 2 mars, qui a rassemblé près de 900 membres. À cette occasion, un mandat de grève générale illimitée (GGI) a été adopté avec un appui de 94 %. L'analyse budgétaire réalisée par un groupe de collègues a joué un rôle important dans cette décision : elle révélait que l'université avait accumulé 257 millions de dollars de surplus transférés du fonds de fonctionnement vers les immobilisations entre 2018 et 2022, remettant en question l'argument de l'« incapacité de payer » invoqué par l'employeur.

La décision d'interrompre temporairement la grève pendant la semaine de lecture répondait à plusieurs objectifs : maintenir la pression sur l'employeur, permettre aux membres de reprendre contact avec leurs étudiant-es et préserver les ressources du fonds de grève.

Toutes les activités menées durant ce premier mandat n'ont toutefois pas suscité les mêmes effets. Certaines ont surtout mobilisé les collègues déjà fortement engagés dans le mouvement, tandis que d'autres ont permis d'élargir la participation. Maintenir

le rythme des actions, renouveler les formes de mobilisation et éviter l'essoufflement constituaient en soi un défi pour le comité de grève.

Deuxième mandat de grève... illimitée : élargir le désir de l'institution

Porté par l'élan du premier mandat, le comité de grève a orchestré une nouvelle série d'actions visant à maintenir la pression tout en élargissant la portée symbolique du conflit. L'enjeu n'était plus seulement de rendre visibles les revendications professorales, mais de montrer que celles-ci s'inscrivaient dans une conception plus large de l'université comme bien commun. Les activités organisées durant ce second mandat ont ainsi cherché à élargir le cercle des personnes concernées – étudiant-es, citoyen-nes, acteurs politiques – tout en réaffirmant que la mobilisation visait avant tout à défendre les conditions permettant d'exercer pleinement le métier de professeur.

Certaines actions visaient d'abord à rendre visibles les contradictions du discours institutionnel. Lors de la manifestation du 13 mars, nous avons mis en lumière l'écart entre les surplus financiers accumulés par l'université et l'incapacité alléguée de répondre aux demandes syndicales. Une « chasse aux surplus », organisée avec les enfants de collègues, proposait une mise en scène ludique de cette contradiction : en cherchant symboliquement des « surplus » dissimulés sur le terrain du campus universitaire (des chocolats en forme de pièce de monnaie), les enfants donnaient à voir les effets concrets de choix budgétaires perçus comme incompatibles avec les exigences de conciliation vie familiale-vie professionnelle auxquelles sont confronté-es plusieurs professeur-es.

Le 15 mars, une grande manifestation s'est tenue devant l'Assemblée nationale sous le thème « L'Université, un bien commun ». Face à l'inaction persistante de la direction et à l'impact croissant du conflit sur les étudiant-es, nous avons voulu déplacer la mobilisation vers un espace politique plus large. La présence de représentant-es de plusieurs partis d'opposition témoignait de la capacité du conflit à susciter un intérêt au-delà du campus. Cette manifestation a aussi marqué le début de ce que nous avons progressivement conçu comme un continuum symbolique de réappropriation de l'institution. Les drapeaux et les couleurs de l'université, largement visibles dans le rassemblement, incarnaient cette volonté de réaffirmer l'attachement des professeur-es à l'institution tout en contestant certaines orientations de sa gouvernance.

Plusieurs actions ont également cherché à rappeler que la grève ne constituait pas un retrait du travail universitaire, mais une manière de défendre les conditions permettant de l'exercer. Le 17 mars, nous avons ainsi organisé une reprise symbolique de cours dans deux amphithéâtres remplis. Des professeur-es y ont présenté publiquement les enjeux non résolus à la table de négociation, transformant temporairement l'espace pédagogique en espace de discussion sur l'avenir de l'université. L'action s'est conclue

par un défilé autour du bureau de la rectrice, manière de rappeler que la volonté de retour en classe restait conditionnelle à des avancées substantielles dans la négociation.

L'annonce du maintien d'une conférence de la rectrice auprès d'un cercle d'affaires montréalais, en pleine grève, a ensuite donné lieu à l'organisation d'une contre-conférence à proximité du lieu de l'événement. Cette initiative visait à rendre visible l'opposition entre deux représentations de l'université : d'un côté, une vision managériale orientée vers les partenariats économiques et les élites d'affaires ; de l'autre, une conception collégiale de l'institution, enracinée dans sa mission d'intérêt public. En ce sens, l'événement a joué un rôle de cristallisation symbolique, en exposant de manière particulièrement nette le clivage qui traversait le conflit.

Dans la même logique, un second « tintamarre » organisé avec les étudiant-es le 21 mars visait à renouer explicitement le dialogue avec la population étudiante. La mobilisation de plusieurs associations étudiantes, déjà visible depuis les premières semaines du conflit, trouvait ici un point d'orgue. En joignant leurs voix à la nôtre, ces associations rappelaient que les conditions de travail des professeur-es sont étroitement liées aux conditions d'apprentissage des étudiant-es, même si cette convergence n'effaçait pas les inquiétudes bien réelles suscitées par la prolongation de la session.

Enfin, certaines activités ont misé sur des formes de convivialité susceptibles de renforcer la cohésion interne du collectif. Pour clore ce second mandat, nous avons organisé une version détournée d'un événement emblématique de l'université : un *tailgate*¹⁰ et un match de football amical entre collègues. En nous réappropriant le mot-clic #FiertéUL, largement utilisé par l'institution dans ses communications, nous cherchions à rappeler que cette fierté reposait d'abord sur l'engagement de celles et ceux qui font vivre l'université au quotidien. L'événement participait ainsi d'un travail de réinvestissement symbolique de l'institution, au croisement du ludique et du politique.

Comme lors du premier mandat, toutes les actions n'ont pas suscité les mêmes niveaux de participation ni les mêmes effets. Néanmoins, l'ensemble de ces initiatives a contribué à maintenir une dynamique collective et à soutenir un récit partagé de la grève, dans lequel la défense des conditions de travail apparaissait indissociable de la défense d'un certain idéal d'université.

Partager et contraster le sens de l'institution

Ce deuxième mandat de grève a contribué à rendre particulièrement visible la relation entre l'engagement professionnel des professeur-es et la mission d'intérêt public de

10. Typique du football américain et devenu une tradition pour l'équipe de l'Université Laval, le Rouge et Or (une vraie dynastie du football universitaire), un *tailgate party* est un rassemblement festif, souvent sur le parking d'un stade, où des supporters se réunissent avant un événement sportif pour manger, boire, jouer et socialiser autour de leur véhicule, souvent à l'arrière duquel est installé le repas.

l'université. La mobilisation a notamment réaffirmé le lien entre conditions d'enseignement et conditions d'apprentissage. Vingt-trois associations étudiantes ont exprimé leur appui formel aux revendications professorales – certaines allant jusqu'à déclencher des journées de grève – en rappelant que la qualité de l'enseignement dépend directement des conditions dans lesquelles il peut être exercé.

La mobilisation n'a toutefois pas été exempte de tensions au sein de la communauté universitaire. Comme dans de nombreux conflits de travail en milieu académique, la grève a suscité des préoccupations chez certains groupes, notamment parmi des étudiant-es inquiet-es des conséquences sur le déroulement de la session, ou chez des personnels administratifs confrontés aux perturbations organisationnelles qu'un tel mouvement implique. Ces réactions illustrent la complexité des mobilisations dans les institutions de service public, où différents groupes professionnels peuvent entretenir des rapports différenciés au travail universitaire et à ses transformations. Elles n'ont toutefois pas empêché l'émergence de solidarités significatives, plusieurs associations étudiantes réaffirmant publiquement leur appui aux revendications professorales.

La mobilisation a également trouvé des échos au-delà de l'Université Laval. Plus de 70 organisations syndicales, au Québec, au Canada et à l'international, ont exprimé leur solidarité avec le mouvement, parfois en relayant publiquement les revendications, parfois en contribuant financièrement au fonds de grève. Cette vague d'appuis témoignait d'un malaise plus large dans l'enseignement supérieur face à la montée de logiques managériales, à la fragilisation des instances collégiales et à la dégradation des conditions d'exercice du travail académique.

Paradoxalement, l'attitude de la direction a également contribué à alimenter la mobilisation. L'absence de gestes d'ouverture, le refus répété de rencontres visant à sortir de l'impasse et certaines communications perçues comme dépréciatives ont été vécus par plusieurs collègues comme des formes de déni de leur contribution à l'institution. Pour des professeur-es jusque-là peu investi-es dans la vie syndicale, cette posture a constitué un élément déclencheur d'engagement. Plus encore que les désaccords eux-mêmes, c'est le sentiment d'indifférence ou de mépris institutionnel qui a nourri un sentiment d'injustice et renforcé l'implication dans le mouvement.

Mais c'est sans doute le contraste entre deux visions de l'université qui s'est le plus nettement cristallisé au cours de cette période. D'un côté, une conception collégiale de l'institution, fondée sur la délibération démocratique et l'autonomie professionnelle ; de l'autre, une logique gestionnaire davantage orientée vers la performance organisationnelle et les partenariats externes. La décision de maintenir, en pleine grève, une conférence de la rectrice devant un cercle d'affaires montréalais a été largement interprétée comme un symbole de ce décalage. Pour plusieurs collègues, cet épisode a cristallisé le sentiment d'une dépossession progressive du sens de l'institution et renforcé l'exigence d'un partage réel du pouvoir dans la gouvernance universitaire.

Dans ce contexte, les actions menées pendant ce second mandat ont contribué à maintenir – et parfois à raviver – l'élan de mobilisation en réaffirmant le lien entre défense des conditions de travail et défense d'un certain idéal d'université. En ce sens, la grève n'a pas seulement rendu visibles des revendications ou des désaccords de négociation : elle a aussi permis de transformer des expériences diffuses d'empêchement, de déclassement ou de dépossession en problème collectif, politiquement formulable et partageable. Restait alors à voir si cette dynamique collective suffirait à modifier le rapport de force et à débloquer la négociation.

IV.3. Les effets : entre reconnaissance, fierté et politisation

Au terme de la grève, de nombreux collègues ont témoigné du fait que cette expérience collective leur avait permis de renouer avec le sens de leur travail dans l'institution universitaire. Certain-es évoquaient un moment charnière, alors qu'ils et elles se sentaient proches de l'épuisement ou envisageaient de quitter le milieu ; d'autres disaient avoir retrouvé le plaisir d'être ensemble dans des facultés pourtant réputées pour évoluer dans un climat tendu, voire conflictuel. Pour plusieurs, la mobilisation a ainsi constitué un moment de reconnaissance mutuelle, permettant de réaffirmer la valeur du travail professoral et l'importance de la mission universitaire.

Cette remobilisation collective du sens du travail comporte toutefois une dimension paradoxale. En réactivant l'attachement au métier et à certaines valeurs constitutives de l'institution universitaire, la mobilisation peut également accroître les attentes envers l'université et rendre plus difficile l'acceptation de pratiques organisationnelles perçues comme contraires à cet idéal. Autrement dit, ce regain de sens peut rendre certaines tensions institutionnelles plus saillantes et exposer les collègues à de nouvelles formes de désillusion si les transformations attendues tardent à se concrétiser. Par ailleurs, le conflit a aussi contribué à accentuer certaines lignes de fracture au sein de l'institution. Les communications de la haute administration durant la grève, souvent perçues comme disqualifiant les revendications professorales ou minimisant leur portée, ont nourri un climat de polarisation entre la direction et une partie du corps professoral. Si cette tension a parfois renforcé la cohésion interne du mouvement, elle a également laissé des traces dans les relations institutionnelles.

Au-delà de ces effets psychosociaux, la mobilisation a également produit des effets institutionnels sur deux plans distincts. D'une part, elle a permis certaines avancées touchant l'organisation du travail professoral, notamment en matière de balisage de la charge de travail et de reconnaissance de l'ensemble des fonctions professorales. D'autre part, elle a débouché sur des gains relevant plus directement de la gouvernance universitaire, en particulier sur la reconnaissance du principe de direction collégiale et sur l'arrimage des statuts de l'université avec la convention collective. Une clause reconnaissant

explicitement le principe de direction collégiale a en effet été intégrée à la convention collective. Elle stipule que « la collégialité est un principe fondamental de la vie universitaire » et que cette reconnaissance implique que les professeur-es sont « au cœur de la gouvernance de l'université » et participent démocratiquement aux décisions concernant son présent et son avenir. La clause affirme également que la transparence constitue une composante essentielle de cette collégialité.

Une autre disposition prévoit par ailleurs que les statuts de l'université ne peuvent être incompatibles avec la convention collective et que l'employeur s'engage, le cas échéant, à y apporter les modifications nécessaires. Par ce biais, le syndicat a cherché à infléchir la répartition des pouvoirs au sein des instances universitaires afin de renforcer le principe de gouvernance collégiale. Cette évolution visait notamment à freiner l'expansion d'un mode de gestion inspiré du modèle de l'entreprise privée, caractérisé par une division verticale du travail et par une centralisation accrue des décisions.

Le défi demeure toutefois, au-delà des modifications juridiques et structurelles obtenues, de faire vivre concrètement ce principe de collégialité dans les pratiques quotidiennes de l'institution et dans l'exercice même du métier professoral. Ces acquis conventionnels ne garantissent pas, à eux seuls, une transformation immédiate des pratiques : ils ouvrent plutôt un espace de conflictualité et de négociation sur la manière d'interpréter et d'instituer concrètement la collégialité.

Plus largement, cette expérience, qui fait écho à d'autres mobilisations dans le milieu de l'enseignement, invite à considérer l'aspiration à un travail qui ait du sens comme un levier potentiel de transformation des rapports au travail et des formes de gouvernance dans les organisations publiques. Sans suffire à elle seule à transformer durablement les institutions, une telle mobilisation peut néanmoins contribuer à rouvrir des espaces de délibération collective et à réactiver des dynamiques de démocratisation du travail.

Conclusion

Loin de s'en tenir à un simple levier de mobilisation, la notion de sens du travail s'est révélée, dans cette grève, un vecteur de politisation et de transformation des pratiques syndicales elles-mêmes. En s'appuyant sur les expériences vécues, les affects partagés et les références professionnelles mobilisées par les membres, le comité de grève a contribué à articuler des enjeux systémiques liés à l'organisation du travail, à la reconnaissance professionnelle et à la gouvernance universitaire avec les représentations subjectives du métier professoral. Ce travail d'élucidation, enraciné dans l'activité des personnes, a permis non seulement de rendre visibles les atteintes au sens du travail, mais aussi de réaffirmer publiquement ce qui mérite d'être soutenu, protégé et reconquis collectivement.

L'analyse du cas met également en lumière l'articulation entre organisation du travail et gouvernance universitaire, deux dimensions souvent évoquées ensemble sans être clairement distinguées. Dans la mobilisation étudiée, les difficultés éprouvées dans l'exercice quotidien du métier – surcharge, manque de soutien, contraintes administratives – ont été progressivement interprétées non seulement comme des problèmes organisationnels, mais comme les effets de transformations plus larges des modes de gouvernance de l'institution. Autrement dit, c'est à partir de l'expérience concrète du travail et de son sens pour les professeur-es que la critique des orientations institutionnelles a pu être formulée et partagée collectivement.

L'expérience analysée ici suggère ainsi que la référence au sens du travail peut jouer un rôle structurant dans les dynamiques de mobilisation. En reliant les revendications syndicales aux valeurs constitutives du métier – autonomie professionnelle, collégialité, qualité de l'enseignement et de la recherche –, les acteurs de la mobilisation ont contribué à transformer des enjeux organisationnels en enjeux professionnels et politiques. Plus précisément, ils et elles ont contribué à montrer que des difficultés apparemment situées au niveau de l'organisation du travail (par exemple surcharge, soutien insuffisant, dégradation des conditions d'exercice) étaient aussi liées à des transformations des modes de gouvernance et à une redistribution du pouvoir au sein de l'institution. La mobilisation ne portait dès lors pas uniquement sur des intérêts matériels, mais sur la possibilité même d'exercer le métier conformément aux normes et aux valeurs qui lui donnent sens.

Ce processus a eu des effets importants sur les dynamiques de mobilisation : les événements conçus autour du sens du travail ont renforcé l'adhésion, stimulé l'engagement et produit un sentiment de puissance d'agir collective. Ils ont aussi favorisé une mise en récit symbolique de la grève, où chaque geste – qu'il soit festif ou revendicatif – devenait signifiant au regard de la mission d'intérêt public de l'université. Loin d'opposer les registres stratégique et subjectif, cette grève montre au contraire comment les luttes syndicales peuvent tirer leur force de leur ancrage sensible et existentiel.

Sur le plan organisationnel, l'expérience décrite ici témoigne d'une évolution des formes d'action collective et syndicale, faisant barrage à la fragmentation des collectifs et à l'individualisation du travail. En misant sur une grève « habitée » par les valeurs et les finalités du métier, le SPUL a expérimenté une forme d'action qui conjugue exigence politique, enracinement professionnel et créativité tactique. Cela suppose une posture syndicale capable d'accueillir les vécus, de faire place à l'expressivité des membres et de valoriser des formes de participation moins traditionnelles.

Ce faisant, l'action syndicale s'est rapprochée de certaines formes de démocratie du travail, où les collectifs se réapproprient les normes et finalités de leur activité. Si le sens du travail peut nourrir les luttes, c'est qu'il en constitue aussi un enjeu : un point

de tension entre des logiques d'instrumentalisation managériale et des aspirations à la reconnaissance, à l'autonomie et à la contribution au bien commun. En ce sens, l'expérience relatée illustre le potentiel transformateur d'un syndicalisme attentif au vécu des travailleuses et travailleurs, à leur désir d'un travail et d'une vie qui a du sens.

Ce récit d'une mobilisation universitaire vient rappeler que le travail n'est pas qu'un objet de régulation, mais un espace de construction identitaire, sociale et politique. À l'heure où les droits syndicaux sont fragilisés¹¹ et où les atteintes au sens du travail se multiplient, il devient d'autant plus crucial de renouer avec une action syndicale capable de résonner avec la vie au travail. Faire du sens du travail un ressort de l'action collective, c'est peut-être une manière de redonner souffle à des pratiques syndicales qui, à leur tour, redonnent vie à l'institution.

11. Une loi, récemment adoptée par le Parlement québécois, amoindrit le droit de grève des syndiqués-es.

Références bibliographiques

- Clot Y. (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf.
- Coutrot T. (2018), *Libérer le travail : pourquoi la gauche s'en moque et pourquoi ça doit changer*, Paris, Éditions du Seuil.
- Cukier A., Renault E. (2016), « Introduction », n° spécial, « Enjeux politiques du travail », *Travailler*, vol. 36, n° 2, p. 7-11, <https://doi.org/10.3917/trav.036.0007>.
- de Gaulejac V. (2011), *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Éditions du Seuil.
- Dejours C. (2009), *Travail vivant. Tome 2. Travail et émancipation*, Paris, Payot.
- Fortier I., Émery Y. (2011), « L'ethos public en tant que processus social dynamique », *Pyramides. Revue du Centre d'études et de recherches en administration publique*, n° 22, p. 83-114, <https://journals.openedition.org/pyramides/905#-quotation>.
- Grenier J., Bourque M., Marchand I., Monette Dréville M.-F., Sisavath A., Laau-Laurin O., Barbe M. (2021), « Réformes successives du système de santé et services sociaux au Québec et effets délétères de la pandémie : enjeux du travail émotionnel et de *care* pour les travailleuses sociales », *Intervention*, n° 154, p. 101-111, <https://doi.org/10.7202/1088310ar>.
- Grenier J.-N., Jalette P. (2016), « Austerity as an opportunity for union revival: Québec public school teachers », *The Economic and Labour Relations Review*, vol. 27, n° 1, p. 64-80, <https://doi.org/10.1177/1035304616630475>.
- Laferrière T., Savard D., Ethier M.-A., Makdissi H., Allaire S. (2024), *Le PL23 et l'INEE : excellence ou standardisation en éducation ? Réserves et propositions d'universitaires*, <https://bit.ly/3No4qTb>.
- Lampron L.-P., Viviers S. (2025), *En toute collégialité ! Chroniques d'une aventure syndicale universitaire*, Montréal, Somme toute.
- Larose F. (2019), « Néolibéralisme et productivité scientifique de la recherche universitaire en éducation au Québec. Trajectoires et perspectives », *Les dossiers des sciences de l'éducation*, n° 41, p. 137-154, <https://doi.org/10.4000/dse.3737>.
- Leclerc C., Bourassa B., Macé C. (2017), « Dérives de la recherche et détresse psychologique chez les universitaires », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 19, n° 2, <https://doi.org/10.4000/pistes.5155>.
- Lemieux O., Bernatchez J., Viviers S., Cordeau W. (2024), « Le projet de loi n° 23 : continuité ou rupture ? », in Laferrière T., Savard D., Ethier M.-A.,

Makdissi H., Allaire S. (dir.), *Le PL23 et l'INEE : excellence ou standardisation en éducation ? Réserves et propositions d'universitaires*, p. 8-13, <https://bit.ly/3No4qTb>.

- Lhuilier D. (2009), « Christophe Dejours. Résistance et défense », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 7, n° 1, p. 225-234, <https://doi.org/10.3917/nrp.007.0225>.
- Lhuilier D. (2023), « Du travail émotionnel au travail de santé », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 25, n° 1, <https://doi.org/10.4000/pistes.7449>.
- Maroy C. (2021), *L'école québécoise à l'épreuve de la gestion axée sur les résultats. Sociologie de la mise en œuvre d'une politique néo-libérale*, Québec, Presses de l'Université Laval.
- Osty F. (2003), *Le désir de métier : engagement, identité et reconnaissance au travail*, Rennes, PUR.
- Pelletier M., Lafantaisie M., Nicolakakis N., Perron S., Sylvain-Morneau J., Jauvin N., Viviers S., Chevrier A.-A., Vézina M. (2025), *Étude menée auprès du personnel scolaire du Québec sur l'état de santé mentale et l'exposition aux risques psychosociaux du travail*, Rapport de recherche, Institut national de santé publique du Québec, février, <https://bit.ly/4bACuDs>.
- Périlleux T. (2015), « “Un coup de bec sur la vitre”. Le symptôme et sa puissance... de protestation », *Nouvelle revue de psychosociologie*, vol. 19, n° 1, p. 49-63, <https://doi.org/10.3917/nrp.019.0049>.
- Périlleux T., Cultiaux J. (2009), *Destins politiques de la souffrance : intervention sociale, justice, travail*, Toulouse, Érès.
- Roche P. (2014), « Normativité, grande santé et persévérance en son être », *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, vol. 16, n° 1, <https://doi.org/10.4000/pistes.3469>.
- Roche P. (2016), *La puissance d'agir au travail. Recherches et interventions cliniques*, Toulouse, Érès, <https://doi.org/10.3917/eres.roche.2016.01>.
- Supiot A. (2015), *La gouvernance par les nombres. Cours au Collège de France (2012-2014)*, Paris, Fayard.
- UNESCO (1997), *Recommandation concernant la condition du personnel enseignant de l'enseignement supérieur*, 11 novembre, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000113234.page=20>.

- Viviers S., Maranda M. F., Morel N., Ruelland I. (2020), « Reconnaître à la souffrance au travail son potentiel de transformation et d'action », in Román Hernández J., Lhuilier D., Newton Garcia de Araújo J., Pujol A. (dir.), *Subjectivité et travail : entre mal-être et bien-être, construction d'un nouveau paradigme de la santé au travail*, Paris, L'Harmattan.

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.

Le sens du travail au fil des congrès de la CGT*

Thomas COUTROT

De 2008 à 2018, la CGT tente de placer le « sens du travail » au cœur de sa stratégie *via* une « démarche revendicative à partir du travail », qui s'affirme dans les textes des congrès confédéraux. Cette innovation vise à fonder l'action syndicale et les revendications sur la parole des salariés sur leur travail réel.

Inscrite dans les congrès de 2013, 2016 et 2019, elle se heurte cependant à des résistances internes. Certains membres de la direction la juge décalée face au chômage et à la précarité, d'autres y voient un risque de réformisme ou craignent de perdre la main sur les revendications. En 2018, le séminaire rassemblant syndicalistes et chercheur-es qui la portait s'éteint. Le congrès de 2023 entérine ce recul, et le syndicat réaffirme sa primauté dans la définition des revendications.

Between 2008 and 2018, the CGT sought to place "the meaning of work" at the centre of its strategy through a "demands-based approach" grounded in work, asserted in the texts of confederal congresses. This innovation aims to base union action and demands on the testimony of workers on their actual work.

Written into the congresses of 2013, 2016 and 2019, it has, however, been met with internal resistance. Certain members of the leadership see it as out of touch with the realities of unemployment and precarity, others see a risk of reformism, or fear losing their grip on the formulation of demands. In 2018, the seminar responsible for bringing together union members and researchers around the topic was discontinued. The 2023 congress confirmed this regression, and the union reaffirmed its primacy in the matter of defining demands.

* Cet article s'appuie sur la monographie (« Congrès confédéraux ») annexée au rapport de recherche « Réenchanter le syndicalisme ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel » (Coutrot et al., 2025) que j'ai coordonné dans le cadre de l'Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, avec une équipe composée de Sabine Fortino, Lucie Goussard, Christine Martin, Cristina Nizzoli, Coralie Perez et Guillaume Tiffon. Ce rapport est en accès libre sur le site de l'Ires : <https://bit.ly/4qnFjNC>.

Thomas Coutrot est
chercheur associé à l'Ires.

À la fin des années 2000, la CGT entreprend une réflexion de fond et un investissement militant sur une thématique nouvelle pour elle : le rôle émancipateur du travail en tant qu'activité². Ayant rompu ses liens organiques avec le PCF, et confrontée à de multiples changements dans l'organisation des entreprises et du travail, ainsi qu'à une érosion du nombre de ses membres, la direction confédérale ressent le besoin d'explorer de nouveaux horizons de pensée et d'imaginer de nouvelles stratégies adaptées à la période. Les responsables du secteur « Santé, travail, protection sociale » perçoivent la nécessité d'ancrer davantage la promotion de la santé dans l'organisation-même du travail (Naton, 2013). Le bureau confédéral, conscient de la nécessité de s'appuyer sur les avancées de la recherche en sciences du travail, décide en 2007 de lancer un séminaire de réflexion conjointe entre syndicalistes et chercheur-es³. Intitulé « Transformation du travail et émancipation », ce séminaire tiendra plusieurs sessions entre 2008 et 2011 (CGT, 2009, 2010, 2011). Sa visée stratégique est ainsi présentée : « Il s'agit de produire de la liberté concrète au sein même du travail, pour développer les capacités d'intervention des travailleurs : pas seulement dans sa réalisation, mais aussi sa finalité (quand celle-ci se réduit à produire de la valeur pour les actionnaires, le travail perd du sens, et les capacités des salariés sont niées), et finalement la finalité de l'entreprise. Par cette conquête de liberté, il s'agit de réduire la domination que subit aujourd'hui le salariat dans le travail » (Guillemot, Le Duigou, 2009:7).

Rassemblant à chaque fois une quarantaine de responsables CGT et une quinzaine de chercheur-es, les sessions du séminaire croisent dans les présentations et les débats les avancées de la recherche et les expériences syndicales autour de grands thèmes comme les transformations du travail et de l'emploi, l'institutionnalisation du syndicalisme (CGT, 2009), l'action syndicale à partir du travail réel (CGT, 2010), l'importance de partir du travail pour traiter des enjeux environnementaux (CGT, 2011).

Cet investissement confédéral rencontre les initiatives de différents syndicats et fédérations qui, au même moment, mènent des recherches-actions avec des chercheur-es ou tournent de façon empirique leurs pratiques militantes vers la prise en compte du travail réel (sur la recherche-action menée par la CGT Renault, voir l'encadré 5, *infra* ; Chassaing *et al.*, 2011 ; Gâche, 2013 ; Davezies, 2014 ; Bongiorno, 2017). Ces équipes syndicales, confrontées aux stratégies patronales de management par les chiffres, d'individualisation du rapport salarial et de restructuration permanente des organisations, cherchent à reconstruire des capacités d'action collective en partant des aspirations des salarié-es à redonner du sens à leur travail (Coutrot *et al.*, 2025:14-27). En vient ainsi

2. Le mot « travail » désigne à la fois l'emploi, l'activité concrète et le produit (Dujarier, 2021) ; la tentative de renouvellement doctrinaire de la CGT se fonde sur la prise en compte de l'activité concrète de travail.

3. L'auteur n'a assisté qu'à une séance du séminaire, la dernière (janvier 2018), sans avoir participé à sa préparation.

à se cristalliser progressivement ce qu'on appelle désormais à la CGT la « démarche revendicative à partir du travail » ou « démarche travail » (CGT, 2016 ; Fraquelli, 2020).

Comment cette innovation intellectuelle et militante se fraie-t-elle une place dans les documents qui cristallisent la ligne officielle de la confédération, c'est-à-dire les documents d'orientation confédéraux entre 2009 et 2023 ? Qui sont les promoteurs et promotrices de ce projet ? Quelles résistances se manifestent et sous quelles formes plus ou moins affichées ? Quels compromis résultent de ces tensions ? Telles sont les questions auxquelles souhaite répondre cet article. Le matériau mobilisé est celui des textes eux-mêmes (documents d'orientation et textes préparatoires), soumis à une analyse de contenu et une analyse lexicale, ainsi que des entretiens avec certain·es de leurs rédacteurs et rédactrices. Cet article ne vise pas à analyser la dynamique d'ensemble de l'investissement de la CGT sur la « démarche travail », ni sa mise en œuvre sur le terrain, qui sont retracées dans la recherche publiée par l'Ires (Coutrot *et al.*, 2025), mais son reflet dans la vitrine la plus visible de la confédération : ses documents d'orientation, supposés refléter les préoccupations et priorités que se donne le syndicat pour les années à venir.

Encadré 1 - À quoi sert un congrès syndical ?

Les congrès syndicaux se donnent à voir comme des institutions de démocratie représentative où des représentant·es élu·es vont voter des orientations stratégiques et élire une direction. Cependant, l'analyse sociologique de ces congrès a montré que cette dimension démocratique est en général secondaire, tant les modes de désignation des délégué·es, le déroulement du congrès et le choix des dirigeant·es élu·es s'éloignent des canons de la démocratie représentative (Bergounioux *et al.*, 1982 ; Bérout, Denis, 2015).

Les congrès sont surtout des « actes de communication (...) qui contribuent à investir et à légitimer les directions syndicales ainsi qu'à faire exister l'organisation comme un ensemble unifié, à produire un sens confédéral malgré la diversité des structures et des identifications professionnelles » (Bérout, Pernot, 2015:4) ; ils constituent ainsi « un moment privilégié de production symbolique nécessaire à la cristallisation en longue période des cultures militantes » (*ibid.*:15).

Classiquement, sept fonctions principales sont attribuées aux congrès syndicaux (Bérout, Denis, 2015) : une fonction expressive (par la prise de parole des syndiqué·es) ; éducative (par la socialisation des jeunes militant·es aux coutumes de l'organisation) ; démonstrative (par la communication des orientations et décisions) ; délibérative (par la discussion des priorités syndicales) ; législative (par le vote des résolutions) ; élective (par l'élection de la direction) ; et enfin festive (par les retrouvailles, rencontres et agapes entre militant·es).

Les documents d'orientation votés par le congrès, sur lesquels nous nous penchons ici, s'inscrivent dans les fonctions démonstrative, délibérative et législative (encadré 1). En réalité, le plus souvent, et comme nous le verrons pour la CGT sur la période étudiée, la fonction délibérative du congrès est limitée, l'essentiel des choix ayant été réalisé en amont par des débats au sein des instances dirigeantes. La fonction législative est également à relativiser : le congrès vote des orientations pour les trois années à venir, mais le fonctionnement très décentralisé de la CGT (Piotet, 2009) laisse la plus grande autonomie aux syndicats et fédérations qui peuvent en pratique se désintéresser des choix confédéraux.

C'est donc dans une logique démonstrative qu'au 50^e congrès (Toulouse, 2013), en écho aux réflexions du séminaire Travail et Émancipation et à des initiatives de divers secteurs de la CGT, la question du travail et de son sens commence à prendre une place importante dans le document d'orientation : « attaché-es à bien faire leur travail, les salarié-es sont très souvent amené-e-s à ne pas faire exactement ce qui leur est demandé. C'est donc en s'appuyant sur ce pouvoir d'agir et de penser de chaque salarié-e, que nous pouvons favoriser leur intervention plutôt que de dénoncer à leur place. Il faut donc tout faire pour que la dimension émancipatrice soit la plus forte ». Le but est d'inciter les organisations à reconstruire des capacités d'action collective en investissant un registre souvent négligé de l'action syndicale, l'intervention sur l'organisation du travail à partir de la parole des salarié-es. Cette incitation se renforce lors des deux congrès suivants (Marseille, 2016 ; Dijon, 2019), qui affirmeront la centralité du travail et de son organisation dans la stratégie revendicative de la CGT, puis sera en partie éclipsée dans le document du 54^e congrès (Clermont-Ferrand, 2023). Cet article retrace l'émergence de ce qu'on appelle à la CGT la « démarche travail », les résistances qu'elle a suscitées lors de l'élaboration des documents d'orientation successifs, et son déclin sur la période récente. Nous allons montrer que cette démarche syndicale à partir du travail et de son sens, et les résistances qu'elle suscite, sont liées à la revalorisation qu'elle opère de la « démocratie ouvrière » (où le syndicat est l'outil des salarié-es) relativement à la « démocratie syndicale » (selon laquelle le syndicat est surtout l'outil des syndiqué-es) (Beauvisage, 2018).

I. 2009-2013 : l'émergence de la centralité du travail

L'analyse lexicale des documents de congrès syndicaux est un outil familier des chercheur-es qui s'intéressent au sujet (Bergounioux *et al.*, 1982 ; Hetzel *et al.*, 1998 ; Lefèvre, 2003). Elyane Bressol, pour l'Institut d'histoire de la CGT, a analysé l'évolution des termes « travailler autrement », « travailler mieux » et « émancipation » dans les documents d'orientation confédéraux de 1972 à 2009 (Bressol, 2014). Elle montre ainsi que la référence à « travailler mieux » ou « autrement » recouvre une dénonciation de l'aliénation du travail capitaliste et l'affirmation de la nécessité d'un changement de système. Selon elle, pour voir s'affirmer la perspective d'une action syndicale immédiate

sur l'organisation du travail, « une transformation majeure consentant aux salariés au travail un espace de liberté leur permettant de prendre des initiatives, leur laissant une marge d'autonomie dans le geste de production, il faut attendre 2009, le 49^e congrès » (Bressol, 2014:16)⁴, avec la phrase suivante dans le document d'orientation : « s'approprier le travail, intervenir sur son contenu, son organisation, sa finalité, sa reconnaissance ».

J'ai étudié avec cette méthode lexicale l'intensité des références à la démarche revendicative à partir du travail depuis le lancement du séminaire Travail et Émancipation jusqu'au 53^e congrès confédéral, donc de 2008 à 2023. Sur cette période, dans les documents des congrès confédéraux, le terme « travailler mieux » n'est employé que deux fois (l'une en 2016 et l'autre en 2019), en lien avec la réduction du temps de travail (« travailler moins pour travailler mieux ») ; celui de « travailler autrement » n'est plus utilisé. Ces mots-clés ne permettent donc pas de repérer l'essor de la « démarche travail ».

Pour mieux l'identifier, rappelons que la visée stratégique du séminaire, évoquée ci-dessus, parle de « finalité » et de « sens » : les mots-clés recherchés concerneront donc l'association entre « travail » d'une part, « émancipation », « finalité » ou « sens » d'autre part.

L'analyse des documents d'orientation montre un essor de l'occurrence des termes de « finalité » et surtout de « sens du travail » entre 2009 et 2019 (tableau 1), puis un déclin en 2023 ; l'occurrence du terme d'émancipation, un peu moins fréquente, fluctue de façon moins significative. L'usage du terme « sens du travail » semble donc un marqueur de la montée de la centralité du travail et de la démarche revendicative correspondante dans les textes confédéraux.

Tableau 1 - Les occurrences de certains mots-clés dans les documents d'orientation confédéraux

	2009	2013	2016	2019	2023
Émancipation du travail	3	2	1	4	2
Finalité du travail	2	3	2	5	1
Sens du travail	0	3	4	10	5

4. Concernant le terme « émancipation », après 5 occurrences en 1978 et 5 en 1982, Elyane Bressol note la disparition du terme pendant plus de 20 ans, puis un retour à 6 occurrences en 2006 et 7 en 2009.

II. Le 50^e congrès : le travail au cœur du « développement humain durable »

Le document d'orientation du 50^e congrès, en 2013 à Toulouse, est fortement marqué par la percée de la thématique environnementale, que la CGT s'approprie avec la notion de développement humain durable⁵, apparue au 49^e congrès (2009) et approfondie par la troisième session du séminaire Travail et Émancipation (CGT, 2011).

Le séminaire avait mis en évidence la nécessité de partir du travail pour traiter syndicalement la question écologique. Il n'est donc pas surprenant qu'en même temps que la question écologique, celle du sens du travail émerge pour la première fois fortement dans les orientations stratégiques de la CGT : « La CGT est à l'offensive à la fois pour défendre ce que le mouvement ouvrier a obtenu par ses luttes, mais elle se bat aussi pour imposer, avec l'ensemble du salariat, de nouveaux droits sociaux et d'intervention sur les choix stratégiques des entreprises afin de peser sur le sens du travail, le contenu et la finalité de la production, les conditions de travail et son organisation. (...) Les experts du travail, ce sont les salarié-e-s eux-mêmes, ils et elles créent la richesse, ils et elles doivent être en capacité d'imposer leurs choix. »

Pour l'élaboration des documents d'orientation confédéraux, la procédure est la suivante : le bureau confédéral confie la rédaction du texte à un ou deux responsables, qui composent une commission (la « commission du document d'orientation ») reflétant *grosso modo* la diversité de la CGT. La composition de la commission est ensuite validée par le bureau. Les critères de choix du ou des responsables ne sont pas explicites, mais il semble que la fiabilité politique (aux yeux du bureau sortant) et la compétence rédactionnelle jouent un rôle important. Le ou les responsables proposent à la commission une trame de quatre pages, puis une première version du texte, animent ses débats et présentent ses travaux devant les instances dirigeantes, la Commission exécutive confédérale (CE) et le Comité confédéral national (CCN) (encadré 2). Une fois le projet de document définitivement adopté par le CCN, il est envoyé aux organisations de la CGT pour amendements. Une commission des amendements est alors désignée par la direction confédérale pour décider de leur sort (intégrés totalement, partiellement ou rejetés). En pratique, les amendements améliorent et précisent la rédaction sans modifier l'équilibre du texte.

En 2011, pour piloter l'élaboration du document du 50^e congrès, qui doit se tenir à Marseille en 2013, le bureau confédéral désigne Marie-Laurence Bertrand, membre de la commission exécutive confédérale (encadré 3). Celle-ci sollicite Gérard Rodriguez (encadré 4) pour l'épauler. Hasard ou pas, ces deux dirigeant-es sont sensibles à la question du travail : bien avant l'essor du séminaire Travail et Émancipation, tous

5. Le terme « développement humain durable » n'apparaît pas moins de 20 fois dans le document d'orientation de 2013.

deux ont mis en œuvre de façon empirique et intuitive la centralité du travail dans leur action syndicale. Ils voient tous deux dans ce document d'orientation l'opportunité de faire progresser cette démarche dans la réflexion des organisations de la CGT. En outre, Marie-Laurence Bertrand est convaincue du lien étroit entre les questions du travail et de l'environnement : le texte martèle l'idée selon laquelle le « progrès social permanent » consiste à « combiner transformation du travail dans toutes ses dimensions, répartition des richesses et nouveau mode de production pour un développement humain durable ».

La section « Investir en grand le travail pour le transformer » détaille cette stratégie en se fondant sur les acquis des sciences du travail. On sait que l'ergonomie, la psychodynamique ou la clinique du travail insistent sur l'écart irréductible entre travail

Encadré 2 - Les instances confédérales

La direction de la CGT est composée de plusieurs instances. Le Comité confédéral national (CCN) est le « parlement » de la CGT, représentant de ses organisations. Il comporte environ 130 membres : les secrétaires généraux et générales des unions départementales (UD) et des fédérations. Il se réunit 3 ou 4 fois par an et décide des grandes orientations et campagnes de la CGT entre deux congrès. La Commission exécutive confédérale (CE) est élue par le Congrès confédéral, et assure la direction politique de la confédération. Comportant aujourd'hui 66 membres, elle se réunit tous les mois ; elle est l'instance de direction courante, à laquelle appartiennent les membres du bureau. Celui-ci (composé d'environ une douzaine de personnes) est élu par la CE parmi ses membres, et assure la direction quotidienne du syndicat ainsi que la mise en œuvre des décisions de la CE et du CCN. Le ou la secrétaire général·e est désigné par le bureau parmi ses membres, et ce choix est validé par la CE.

Pour la préparation d'un congrès confédéral, la commission du document d'orientation réunit des représentant·es de fédérations, d'UD, parfois des membres de la direction confédérale (Bureau, CE), et des conseiller·es confédéraux et confédérales sur certaines thématiques. La composition cherche toujours à refléter la diversité de la CGT (fédérations, territoires, secteurs, sensibilités). Elle doit rédiger le projet de document d'orientation, en s'appuyant sur les orientations précédentes, sur les débats internes dans les structures CGT et sur les enjeux sociaux, économiques et politiques du moment. Elle soumet le projet au CCN, qui le discute, l'amende et le valide. Elle transmet le projet de document aux syndicats, qui l'examinent, débattent et proposent des amendements avant le congrès. Elle prépare ensuite la version finale du document qui sera soumise au vote du congrès confédéral.

prescrit et travail réel, et sur les espaces de liberté qui se nichent toujours au cœur de l'activité, au-delà des consignes et procédures formelles incapables de prévoir la diversité des situations. Selon le document, le travail n'est pas seulement attaché à « la subordination, l'aliénation, la souffrance physique et mentale » : il peut et doit aussi devenir « source d'épanouissement et de réalisation de soi ». C'est possible parce que « la dimension émancipatrice existe déjà dans le travail aujourd'hui », avec l'écart entre le travail prescrit et le travail réel, qui ouvre un espace au pouvoir d'agir et de penser de chaque salarié-e.

Posant que « moins on est fier de son travail, moins on est enclin à revendiquer », investir dans le travail vise à reconstruire des collectifs et du rapport de force pour obtenir des résultats concrets sur les conditions de travail et bien au-delà : « en prenant à bras le corps la question du travail, la CGT se met en situation de rassembler et de mobiliser très largement les salarié-es. Cela peut donner plus de force aux luttes pour

Encadré 3 - Marie-Laurence Bertrand, CGTiste, féministe et écologiste

Marie-Laurence Bertrand est l'une des dirigeantes les plus impliquées dans le séminaire Travail et Émancipation et ses suites, notamment l'affirmation de la centralité du travail dans le document d'orientation du 50^e congrès de la CGT (Marseille, 2013), dont elle coordonne la rédaction. Sa trajectoire est originale, marquée par une adhésion initiale à la CFDT et un engagement féministe, sans appartenance partidariaire.

Sa première adhésion syndicale est à la CFDT dans les années 1980, à la fédération des Finances, alors dirigée par Jean-Marie Pernot et située dans l'opposition de gauche à la direction confédérale :

« Dans mes convictions féministes, j'avais du mal à m'identifier avec la CGT. Donc, j'ai adhéré à la CFDT (...) Si je me souviens de mes années à la CFDT alors, c'était vraiment une section syndicale extrêmement forte (...) avec une pratique syndicale vraiment de terrain, beaucoup de publications, un journal régulier, *Le Périscope*, (...) c'était aussi assez imprégné quand même de la culture trotskiste, même si c'était multiculturel en termes d'adhésions. »

Elle quitte la CFDT en 1992 à l'occasion de sa mutation à Toulouse. Elle reprend une carte syndicale en 1999, à la CGT cette fois-ci et prend très rapidement des responsabilités, à la commission exécutive du syndicat des Finances CGT et au Comité économique et social régional (où elle représente la CGT).



Elle est élue à la Commission exécutive confédérale à l'issue du congrès de 2009. C'est là qu'elle commence à s'intéresser de près à la question du travail, mais elle relie cet intérêt à son expérience de terrain, tant à la CFDT qu'à la CGT :

« Ma section syndicale, celle de Haute-Garonne, n'était pas sur un syndicalisme vertical ; il y avait quand même pas mal de militants qui disaient : "il faut d'abord qu'on s'intéresse à ce que les équipes, les services disent." Je me souviens [qu']on avait remis sur la table et au goût du jour les cahiers revendicatifs, on les faisait remplir service par service, donc c'était vraiment partir de la vision que les salariés développaient eux-mêmes. Mais il n'y avait pas de mots derrière ça. »

À la CE confédérale, on lui confie l'animation des campagnes sur les services publics, et le suivi de la fédération Mines-Énergie. La troisième session (2010) du séminaire Travail et Émancipation constitue pour elle une révélation, en connectant intimement les questions du travail, de l'écologie et de la démocratie :

« C'est là que je découvre cette question-là, il y a presque un sentiment d'évidence, je pense que c'est venu croiser une conviction intime. (...) L'ossature, c'est la transformation de la société pour atteindre le développement humain durable par la transformation du travail ; donc le lien, il est très important, il est vraiment très étroit, et en disant qu'il n'y a qu'une voie pour transformer le travail, c'est de le faire transformer par ses acteurs eux-mêmes. »

En 2012, le bureau confédéral lui confie la tâche de coordonner la rédaction du document d'orientation du 50^e congrès. Sa sensibilité militante et ses discussions avec des dirigeant-es ayant participé au séminaire Travail et Émancipation l'amènent à donner une place importante et nouvelle à l'émancipation par le travail.

une autre politique salariale, basée notamment sur la reconnaissance des qualifications, une meilleure protection sociale, de bonnes conditions de travail... mais aussi le plein emploi et contre toutes les précarités. »

Ces analyses, inédites dans les documents d'orientation de la CGT et qui rejoignent les thèses développées dans un ouvrage collectif publié la même année par des dirigeant-es de la CGT (Bongiorno *et al.*, 2013), sont peu contestées lors du processus de préparation du congrès. Il est vrai qu'au sein de la commission du document d'orientation, certain-es expriment certes des réticences. Mais la discussion permet, sinon de les faire disparaître, au moins de les désamorcer :

« Moi, j'ai entendu des camarades dire que la présentation qu'on faisait et la proposition qu'on faisait de prendre l'activité syndicale et revendicative par le biais du travail,

Encadré 4 - **Gérard Rodriguez, une « fibre travail »**

Né dans une famille ouvrière d'immigrés espagnols et communistes, Gérard Rodriguez est embauché en 2003 comme technicien en télécommunications à EDF, où il se syndique et milite à la base pendant 10 ans, avant d'être élu à la CE fédérale (fédération Mines-Énergie) et au bureau de l'Union des ingénieurs, cadres et techniciens (UFICT) en 1993, année où il devient permanent.

En 2008, il anime pour sa fédération la lutte contre la réforme Sarkozy des régimes spéciaux de retraite. En 2009, il devient conseiller confédéral en charge des retraites, aux côtés de Jean-Christophe Le Duigou. Il représente la CGT au plan national lors du nouveau conflit de 2010 contre la réforme des retraites. En 2012, Marie-Laurence Bertrand le sollicite pour l'aider à coordonner la rédaction du document d'orientation du 50^e congrès. Pour lui, la centralité du travail dans la démarche syndicale est une évidence venue de façon très empirique dans son activité militante de terrain, où il montre vite une « fibre travail », qu'on retrouve chez nombre de militant·es engagé·es dans cette démarche (Coutrot *et al.*, 2025:28-29) :

« Moi, à chaque fois que je rencontrais des salariés, dans ma pratique syndicale en tant que jeune salarié, quand je suis arrivé, y compris dans la boîte privée, la première rencontre, c'était : "Qu'est-ce que tu fais comme boulot ? C'est quoi ton boulot ?", c'est-à-dire que je commençais toujours par ça, mais pas parce que c'était le fruit de la théorie, si tu veux, c'était empirique, c'était la curiosité, tu vois. Je suis quelqu'un de très curieux ! (...) Alors les gens, ils disent : "Je suis ça". "Oui mais c'est quoi concrètement, c'est quoi ta journée ?" Et je me suis rendu compte, parce que quand je faisais des adhésions, moi j'ai fait des centaines d'adhésions à la CGT, je n'exagère pas, toutes ces adhésions que j'ai faites, c'était sur cette base-là. »

Cette « fibre travail » lui vient en partie du souvenir des discussions familiales :

« Mon père, il parlait, il aimait bien parler avec son père. Il travaillait avec son père et son grand-père. Donc ils aimaient bien nous parler de comment ils faisaient les plâtres, comment ils arrivaient dans une maison, dans un immeuble, comment ils faisaient leur boulot. »

c'était une proposition réformatrice. (...) Quelqu'un comme N., ça ne lui plaisait pas ce qu'on faisait. Tu vois, D., des gens comme ça, ils se sont un peu⁶. ... D. était dans la commission du document d'orientation, il a participé à l'écriture. Et il a fallu batailler, parce

6. Dans la CGT N. et D. sont réputés marxistes plutôt orthodoxes.

que moi j'ai défendu l'idée qu'*a contrario* de ce qu'il disait, il n'y avait pas plus marxiste comme position que de dire : "il faut partir du travail". Tu vois, j'ai renversé le stigmaté. Si tu veux, je leur ai dit : "non seulement, ce n'est pas réformiste, mais c'est exactement le contraire. Il n'y a pas plus révolutionnaire que cette position-là !" Et j'ai argumenté évidemment, je ne me suis pas contenté d'affirmer ! Et ça, ça a permis d'ailleurs qu'ils acceptent, en tout cas ceux-là, même s'ils n'étaient pas complètement d'accord, mais qu'ils acceptent que ça pouvait s'entendre⁷. »

Lors des diverses présentations du document devant les instances de direction (CE et CCN), les débats montrent sinon une adhésion enthousiaste, à tout le moins un consentement des participant-es. Si les discussions sont tendues, c'est moins du fait de désaccords de fond que des enjeux de la succession de Bernard Thibault :

« La CE confédérale devant laquelle on venait discuter confirmait la plupart du temps ce qu'on avait sorti. (...) Je pense que tout le monde avait confiance [dans le fait] que ça permettait de franchir une étape, mais (...) c'était pollué par la réflexion sur qui allait avoir les rênes de la CGT (...). L'élaboration du document d'orientation était extrêmement compliquée, du fait de la succession compliquée, et des désaccords qui existaient, parce que du coup, les gens disaient : "Mais où il se positionne dans le soutien au prochain ou à la prochaine secrétaire générale ?" [C'est comme ça] que les appréciations se faisaient⁸. »

L'élaboration du document se déroule néanmoins sans encombre dans les réunions des instances de direction. Les résistances viennent plutôt du bureau confédéral et du secrétariat général. Juste après la CEC d'octobre 2012, où le projet est définitivement validé, Marie-Laurence Bertrand et Gérard Rodriguez sont convoqué-es par le secrétaire général en présence de membres du bureau. Les dirigeant-es leur demandent de ne pas aller trop loin, tant sur la question du travail que sur celle du développement humain durable. Les membres de la direction souhaitent édulcorer certains passages :

« C'était vraiment très chaud... Plusieurs fois, il a fallu que j'aie me justifier devant Bernard. On était très limite sur la publication du document... et donc, je crois qu'on a eu deux séances dans le bureau confédéral avec certains membres de la Commission exécutive, et Bernard, pour finir d'amender le texte avant sa publication⁹. »

7. Entretien de l'auteur avec Gérard Rodriguez, octobre 2024.

8. Entretien de l'auteur avec Marie-Laurence Bertrand, juin 2024.

9. *Ibid.*

Lors d'une réunion qui se tient le 11 novembre 2012, la priorité à la question du travail est contestée par certains membres de la direction, dont Nadine Prigent, secrétaire générale de la fédération Santé et action sociale, proposée par Bernard Thibault à sa succession :

« Nadine pensait que l'entame du document par la question du travail risquait d'apparaître décalée, dans une période de chômage et de précarité ; elle craignait qu'on ait l'air d'opposer travail et emploi¹⁰. »

Pour plusieurs membres du bureau confédéral, les questions de l'emploi et du financement de la protection sociale apparaissent plus importantes que celles du travail. En particulier, l'idée qu'on ne peut pas bien défendre l'emploi sans partir du travail ne fait pas consensus, et la pression est forte pour qu'elle soit retirée du texte :

« Moi, j'avais écrit une partie¹¹ où je parlais de l'emploi. Je disais : "Il faut qu'on sorte de cette situation où, en réalité, les organisations et les salariés ne se préoccupent de ces questions que lorsqu'il y a un plan social qui tombe" (...) Donc l'intérêt de partir du travail, c'est qu'on n'a pas à attendre qu'il y ait une échéance ou une annonce, ou je ne sais quoi. Parce que, par définition, les questions du travail, on peut les porter de manière offensive¹². »

Certaines critiques portent aussi sur la place centrale accordée au « développement humain durable » :

« Il y avait aussi des points d'achoppement, en particulier avec la FNME [fédération Mines-Énergie], sur les questions de l'énergie, de la croissance¹³... »

La direction anticipe le risque de réactions négatives au sein de la CGT :

« Ce qu'on a écrit, ça posait problème. Parce qu'ils imaginaient les uns et les autres, y compris Bernard Thibault, que ça serait mal perçu, mal compris par les organisations. (...) Il y a un risque d'incompréhension si ce qu'on raconte là, on le met à la disposition

10. *Ibid.*

11. « Alors que la question de l'emploi est cruciale, tant d'un point de vue économique que social, nous rencontrons des difficultés pour mobiliser afin d'obtenir les créations de postes dont nous avons grand besoin. Trop souvent, les batailles pour l'emploi ne se concrétisent que lorsque les salarié·es se retrouvent dos au mur, avec un plan dit "social" et des annonces de licenciements. Plans dits "sociaux" qui ne sont d'ailleurs que la partie émergée de l'iceberg des licenciements. L'aspiration légitime à bien faire son travail est un levier important dans la bataille pour l'emploi. Quels que soient le secteur d'activité, la catégorie socioprofessionnelle ou la qualification, il devient de plus en plus difficile de bien faire son travail. »

12. Entretien de l'auteur avec Gérard Rodriguez, octobre 2024.

13. Entretien de l'auteur avec Marie-Laurence Bertrand, février 2025.

du plus grand nombre, ça peut être générateur d'incompréhensions, de malentendus, etc.¹⁴ »

Selon les responsables du document d'orientation, ces réticences font apparaître une différence d'interprétation sur les finalités du séminaire Travail et Émancipation – dont il faut rappeler qu'elles sont restées largement implicites : réarmer théoriquement la CGT, ou bien aussi transformer les pratiques syndicales en profondeur en donnant la parole aux salarié-es sur leur travail ?

« Parce que Travail et Émancipation, à bien y regarder, c'est quand même une démarche de pur sommet qui fait intervenir quelques dirigeants, mais pas plus que ça, et puis le monde de la recherche ou le monde universitaire. Mais ça reste confiné, en réalité, dans l'organisation, dans la CGT. Or pour moi, le défi, c'était de faire qu'on sorte de ce confinement, c'est-à-dire que ces questions-là, elles fassent l'objet d'une appropriation de l'ensemble des organisations. C'est là que certains ont freiné des quatre fers en disant : "qu'il y ait une démarche de sommet, qu'il y ait un travail, très bien" (...) ; mais à partir du moment où on dit : "ce travail-là, il faut le démultiplier, il faut que ce soit vraiment une appropriation collective", alors là on change de braquet, et c'est là que ça a posé problème¹⁵. »

La démarche pose en fin de compte la question délicate et controversée de comment articuler au mieux « démocratie ouvrière » et « démocratie syndicale ». En effet, à partir du moment où les syndicalistes décident de se mettre à l'écoute des salarié-es et de les associer à l'élaboration revendicative, le principe de la prise de parole et de la participation de toutes et tous aux décisions prend davantage de force normative : les rapports d'autorité, voire de domination, explicites ou implicites, au sein du syndicat peuvent se trouver fragilisés, ce qui peut rendre moins légitimes certaines pratiques verticales de direction :

« La question de la démarche travail, c'est : "qui l'élabore ?" C'est ça la grosse lacune, c'est le premier écueil, c'est qu'on ne va pas au bout de la démarche. (...) Le deuxième écueil, c'est que la démarche travail, elle doit d'abord s'appliquer au syndicalisme lui-même, à la pratique syndicale, ce qui n'est pas le cas¹⁶. »

Autrement dit, la démarche syndicale à partir du travail, qui vise à faire entendre la voix des salarié-es dans l'organisation de leur travail, suppose pour cela de démocratiser aussi le travail syndical, c'est-à-dire, d'une part, les rapports entre les salarié-es et

14. Entretien de l'auteur avec Gérard Rodriguez, octobre 2024.

15. *Ibid.*

16. Entretien de l'auteur avec Marie-Laurence Bertrand, juin 2024.

le syndicat (« démocratie ouvrière »), et d'autre part, ce qu'on appelle dans la CGT la « vie syndicale », c'est-à-dire les rapports au sein du syndicat entre dirigeant-es, élu-es du personnel et adhérent-es de base (« démocratie syndicale »).

Les rédacteurs et rédactrices refusent de modifier la partie du document sur le travail, qui demeure finalement inchangé :

« Et en fait, je n'ai jamais lâché, quoi. Donc, c'était vraiment... J'étais considérée comme une emmerdeuse... Mais je n'ai jamais lâché¹⁷. »

« Marie-Laurence, c'est un peu la cheville ouvrière, tu vois : c'est pour ça qu'il y a la responsabilité politique... Elle a joué son rôle à merveille, avec beaucoup de courage, parce que je ne sais pas si elle t'a expliqué, mais ce n'était pas simple, cette affaire¹⁸. »

Néanmoins, le bureau confédéral obtient que cette partie sur le travail, intitulée « Nos ambitions revendicatives », ne soit plus, comme dans la version validée par la CEC d'octobre, la première partie du document, mais la deuxième, après celle intitulée « Les responsabilités du syndicalisme aujourd'hui ».

Interrogé sur ces tensions, Bernard Thibault n'en garde pas de souvenirs. Pour lui, le congrès de 2013 est surtout marqué par les enjeux de sa succession. Alors qu'il avait indiqué le nom de Nadine Prigent pour lui succéder, la Commission exécutive confédérale (CEC) refuse en juin 2012 d'avaliser ce choix, une première dans l'histoire de la CGT. Après de multiples tractations, c'est Thierry Le Paon, ancien responsable syndical de Moulinex et secrétaire du comité régional Basse-Normandie, qui est désigné par la CEC pour lui succéder :

« R. : Non, moi, ce que je retiendrais du congrès de 2013, ce n'est pas forcément ça. Forcément, c'est plutôt les conditions dans lesquelles ma succession se discute.

Q. : Avant de revenir au congrès, tu n'as pas de souvenirs de cette discussion avec eux¹⁹ ?

R. : Non. Mais s'ils l'ont dit, c'est que c'est forcément vrai²⁰. »

17. *Ibid.*

18. Entretien de l'auteur avec Gérard Rodriguez, octobre 2024.

19. Marie-Laurence Bertrand et Gérard Rodriguez.

20. Entretien de l'auteur avec Bernard Thibault, janvier 2025.

III. Le 51^e congrès : la confirmation

Après cette percée rendue possible par la réflexion engagée au niveau confédéral mais aussi par l'opiniâtreté des deux pilotes du document d'orientation, les deux congrès suivants vont approfondir la thématique du travail et de son sens. Pour le 51^e congrès, qui se tient à Marseille en 2016, la commission du document d'orientation n'est pas coordonnée, comme le veut la coutume à la CGT, par deux membres de la commission exécutive, mais par deux membres du bureau confédéral²¹. C'est sans doute lié au contexte très tendu qui suit la démission de Thierry Le Paon²² et aux incertitudes concernant l'orientation et l'identité de la prochaine direction.

De façon inhabituelle également, la rédaction du document est préparée sur la base d'une large consultation des organisations, appelées à s'exprimer sur les priorités confédérales. Dans le contexte de crise interne fortement médiatisée, les organisations de la CGT se mobilisent pour donner leur point de vue sur les perspectives :

« En fait, ce document d'orientation avait une dynamique différente des autres documents d'orientation. Pour resituer, c'était le congrès après une crise de direction, où il y avait eu le changement entre Philippe Martinez et Thierry Le Paon. Il y avait eu une préparation de congrès assez exceptionnelle, c'est-à-dire qu'il y avait vraiment un déploiement dans les syndicats. Et en fait, les bases de la rédaction du document d'adaptation étaient parties de... je crois qu'on avait des comptes rendus de plus de 900 réunions de syndicats²³ ! »

Des membres de la direction confédérale, notamment celles et ceux de la commission du document d'orientation, sillonnent la France pour assister aux réunions et tâter le pouls dans les différents syndicats :

« Il y a eu ces réunions de syndicats, j'en ai fait un certain nombre. Je ne serai pas capable de te dire combien de réunions j'ai fait, de réunions de syndicats pour la Confédération. Et il y a eu 900 comptes rendus ! Je me souviens, on avait reçu ça au mois de juillet, en fait, on a passé l'été là-dessus, pour proposer à la rentrée un texte²⁴. »

21. Fabrice Angéi et Marie Saavedra.

22. Face aux tensions internes à la confédération liées à la succession manquée de Bernard Thibault (voir *supra*), et à des polémiques sur les frais liés à son logement de fonction et à son bureau, Thierry Le Paon et les dix membres du bureau confédéral ont proposé de soumettre leur sort au Comité confédéral national (CCN), qui a mis fin à leurs fonctions en janvier 2015.

23. Entretien de l'auteur avec Jérôme Vivenza, dirigeant de la FAPT (Postes et Télécoms), alors membre de la CEC et de la commission du document d'orientation.

24. *Ibid.*

Cette consultation donne au projet de document une forte légitimité dans les réunions de validation interne par la direction confédérale :

« En fait, quasiment toutes les parties du texte, on pouvait sortir un compte rendu d'une réunion de syndicat qui disait que c'était dedans. On était assez à l'aise. En fait, on avait des argumentaires assez imparables parce qu'on avait super bien classé les trucs. Et c'est vrai que plusieurs fois, quand on avait des remarques, on disait : "Ça a été dit dans telle réunion, ça a été dit dans telle réunion"²⁵. »

Le document s'inscrit dans la continuité du précédent, annonçant d'emblée qu'il « prolonge notre volonté d'ancrer et de structurer notre activité syndicale par le prisme du travail ». La démarche de la CGT se fonde sur les aspirations des salarié-es à travailler autrement : « le triptyque "objectifs quantifiés, évaluation individualisée, primes au mérite" heurte les salariés sur le sens qu'ils veulent donner à leur travail et leur volonté de bien faire le boulot ». Des convergences sont évoquées : « représentants du personnel, mandatés CHSCT²⁶, médecins du travail, ergonomes, chercheurs soulignent, au-delà de la remise en cause d'un partage des richesses produites par le travail qui se fait de plus en plus au profit du capital, la nécessité d'une transformation des conditions de travail et de sa revalorisation ». Le document rappelle que c'est possible parce que « chaque jour, les salariés mettent beaucoup d'énergie, d'intelligence, de savoirs et savoir-faire pour dépasser » les entraves et la souffrance.

À nouveau, le document insiste sur l'ambition de la démarche, dynamiser les rapports de force et renforcer la CGT bien au-delà de la question de la santé et des conditions de travail : « à partir de "bien vivre son travail", le fil se déroule vers "bien vivre de son travail" ». Des premiers résultats positifs sont évoqués : « les expériences engagées sur cette démarche²⁷ montrent qu'à partir des situations concrètes de travail, nous pouvons engager une démarche revendicative qui va de la transformation du travail à la bataille pour l'emploi, pour la formation professionnelle, pour les salaires, pour la réduction du temps de travail... et donc peser sur la stratégie de l'entreprise. Elle permet également des adhésions nombreuses à la CGT. »

Ces passages du document d'orientation ne soulèvent pas de débat majeur ni dans la préparation ni lors du congrès lui-même. Autour des enjeux de la composition de la nouvelle direction animée par Philippe Martinez, le point de clivage principal de ce 51^e congrès est celui du « syndicalisme rassemblé », c'est-à-dire des possibilités d'action commune de la CGT avec les organisations syndicales « réformistes », notamment la CFDT, ainsi que les relations avec les partis et associations :

25. *Ibid.*

26. Comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail.

27. C'est sans doute une allusion à la recherche-action menée chez Renault : voir encadré 5.

Encadré 5 - La recherche-action Renault (2008-2010), un repère important

À la fin des années 2000, Renault traverse une période de forte tension sociale : suppressions d'emplois, plans de départs volontaires, chômage partiel, reconfiguration de l'organisation du travail. Ces évolutions génèrent des risques psychosociaux (stress, souffrance au travail) et un sentiment d'impuissance chez les salarié·es et les élu·es du personnel. La CGT Renault, en partenariat avec des chercheur·es (ergonomie, médecine du travail, sciences sociales), et avec le soutien de l'Ires et du cabinet Émergences, lance une recherche-action (Chassaing *et al.*, 2011) pour élaborer une méthode d'action syndicale centrée sur la prévention des risques psychosociaux. Il s'agit de remettre le travail réel au cœur de l'analyse syndicale - c'est-à-dire de comprendre comment les consignes de la direction, les dispositifs formels, les logiques de rentabilité, etc., percutent la capacité des salarié·es à faire un travail dans lequel ils et elles puissent se reconnaître.

Le but est de redonner aux salarié·es et aux militant·es syndicales et syndicaux un pouvoir d'agir, en les impliquant dans l'observation, l'analyse et l'élaboration d'actions collectives plutôt que de rester dans une posture purement revendicative ou défensive.

Une quarantaine de militant·es CGT provenant de 9 des 13 sites Renault en France participent à la démarche d'enquête auprès de leurs collègues, pour identifier les contraintes, les injonctions contradictoires, les pratiques de résistance, les effets sur la santé mentale et physique.

Les enquêtes montrent un travail intensifié : cadences accrues, rotations de postes, pressions au rendement, précarité. Avec le chômage partiel et les risques sur l'emploi, ces évolutions produisent du mal-être individuel et un affaiblissement du collectif. La démarche aide à rendre visibles ces logiques et permet un renouveau de l'action syndicale orientée vers le travail réel, des revendications plus pertinentes, un renforcement du lien entre militant·es, élu·es et salarié·es, et des gains en voix aux élections professionnelles. Cependant, l'expérience rencontre aussi des limites, avec une difficulté à transformer certaines revendications en changements effectifs, et des résistances dans le syndicat, certain·es militant·es ou instances ne comprenant pas toujours la méthode ou les objectifs.

Cette expérience a eu un écho important à la CGT, via de nombreux congrès ou conférences auxquelles ont participé ses promoteurs et promotrices, ainsi que son évocation dans les formations syndicales ; elle symbolise jusqu'à aujourd'hui la « démarche travail » dans la mémoire collective.

« Les points chauds du congrès, c'était le syndicalisme rassemblé et le lien avec les associations et les partis politiques. Donc en fait, la démarche travail, elle n'était pas forcément... Quelque part, les choses avaient été réglées à Toulouse, sur l'aspect orientation. Alors pas sur l'adhésion des organisations à la démarche, mais sur acter l'orientation²⁸. »

Concernant le document d'orientation, la question du travail imprègne non seulement la partie spécifiquement dédiée, mais les autres parties du texte :

« On trouve la place du travail dans la construction des luttes, la place du travail dans le syndicalisme rassemblé, la place du travail dans l'international, avec par exemple l'idée de favoriser les rencontres directes entre syndicats d'une même multinationale ou avec les entreprises sous-traitantes, au-delà des fédérations internationales²⁹. »

Ainsi, la partie concernant la « construction des luttes » insiste sur l'importance de sortir du « syndicalisme délégataire », d'aller « rencontrer les salariés, et à partir de leur vécu au travail, de les aider à construire collectivement leurs revendications ».

Surtout, une partie spécifique du document est dédiée à « La démocratie dans la CGT ». Et c'est sur l'articulation entre démocratie ouvrière et démocratie syndicale que le document de 2016 est le plus innovant, en mettant clairement l'accent sur la première : « fixer les priorités revendicatives demande que ce soient véritablement les syndiqués qui donnent des orientations. Les syndiqués organisés dans la proximité ont plus de facilité à prendre l'avis de leurs collègues. Pour s'assurer que les propositions de la CGT sont en phase avec les revendications exprimées par les salariés, il nous faut les confronter à ce qu'en pensent les salariés eux-mêmes. Cette démarche permanente de consultation concourt de la sorte à interagir avec nos orientations. Nous ne souhaitons pas décider à la place des salariés de ce qui est bon ou non pour eux. »

Le document évoque une expérience souvent ressentie par de nombreux militant·es face à des reculs de la CGT aux élections professionnelles : « Encore trop de syndicats déterminent les revendications entre militants, sans que les syndiqués soient consultés, participent. Trop d'idéologie traverse alors le champ revendicatif. Il y a des endroits où la CGT a perdu les élections car les élus étaient trop loin des attentes des salariés. Même si le fond politique est juste et correspond aux valeurs de la CGT, tant que les salariés pensent que les revendications ne sont pas les leurs, non seulement ils ne participent pas à la mobilisation, mais en plus ils se détournent du syndicat, pensant qu'il ne part pas de leurs besoins. »

28. Entretien de l'auteur avec Jérôme Vivenza, *op. cit.*

29. *Ibid.*

Cela n'implique pas l'effacement du syndicat ni de son élaboration propre : « La CGT propose un contenu de lutte, à partir des repères revendicatifs. Tout ce travail de propositions résulte de l'élaboration collective des syndiqués, à partir de leur connaissance des préoccupations des salariés et des repères CGT. Ce sont les salariés eux-mêmes qui sont au cœur des mobilisations, qui participent à l'élaboration des revendications et qui décident des formes du mouvement, de sa durée jusqu'à la signature ou non d'un accord. La CGT est en effet le porte-parole des salariés après avoir mené, animé le débat avec les salariés et fait des propositions. Ensuite, elle consulte les salariés et ceux-ci disposent. »

IV. Le 52^e congrès : un approfondissement en trompe-l'œil

Le document d'orientation du 52^e congrès, qui se tient à Dijon en 2019, semble aller encore plus loin dans l'affirmation de la centralité du travail, mentionnant 10 fois le sens du travail. Pourtant, son processus d'élaboration est ouvertement conflictuel. Surtout, le document ne reflète pas le désengagement *de facto*, antérieur à la préparation du congrès, de la direction confédérale relativement à la centralité du travail dans la démarche CGT, désengagement marqué par le point final silencieusement mis en 2018 aux activités du séminaire Travail et Émancipation et l'affaiblissement de l'équipe confédérale « Travail-santé » porteuse de la démarche travail (Coutrot *et al.*, 2025:17-18).

La coordination de la commission du document d'orientation est confiée à Nathalie Verdeil, de l'union régionale (UR) Normandie, et Fabrice Canet, de l'union départementale (UD) de l'Ain. Le secrétaire général suggère officieusement des priorités pour le document :

« Je vois Philippe [Martinez] dans son bureau, et il me dit : “Va le plus loin possible sur les enjeux environnementaux, et après, on descendra d'un cran.” Pour moi, la feuille de route est claire. Il me dit : “Sur la démarche travail, tu peux y aller.” En gros, va sur la démarche travail et va sur l'écologie³⁰. »

De fait, le premier projet de préambule soumis à la discussion du CCN en juin 2018 ne cherche pas à arrondir les angles. Il évoque « la centralité du travail comme ordonnateur essentiel des sociétés », et l'impératif de « transformer le rôle du syndicat : plutôt que porteur de parole toute faite, en faire un passeur, un facilitateur de l'expression des attentes ». Il affirme que « la CGT se doit de porter plus haut que jamais son syndicalisme de classe, mais pour être un syndicalisme de masse, elle doit se définir féministe, faire des rapports de domination postcoloniaux une autre priorité ». Il pose que « la CGT doit être définitivement et explicitement écologiste, du fait de la centralité du

30. Entretien de l'auteur avec Fabrice Canet, novembre 2024.

travail dans la problématique environnementale, qui est donc de fait un argument largement fédérateur chez les travailleurs ».

Lors du débat au CCN, les dirigeant-es qui interviennent sont pour la plupart critiques :

« Donc j'arrive en juin 2018 avec une ébauche de préambule qui doit servir de support au 4 pages. Et là je me fais défoncer, mais par tout le monde (...). Franchement, j'avais bossé comme un malade, j'avais travaillé avec quelques camarades sur des sujets (...), j'avais rencontré des camarades des espaces confédéraux... et là, je me fais défoncer, même par les moins radicaux. Je me rappelle M. à la pause qui me dit : "Tu as fumé ou quoi ?"³¹ »

Les rédacteurs et rédactrices du projet ont essayé de susciter le débat en proposant des formulations tranchées, mais ce pari ne fonctionne pas, ou fonctionne trop... En septembre, la discussion du préambule et de la première partie du projet de document, qui porte sur le travail, n'est pas plus productive. La question du travail comme levier d'émancipation fait débat, mais sans être vraiment approfondie :

« R. : À nouveau ça se passe mal. (...) Une des premières attaques, je me rappelle par cœur, c'était de me dire : "Oui, alors la lutte des classes, ça apparaît page 5, c'est beaucoup trop lointain !" (...) Il y a eu un vrai débat de fond, aussi, sur le rapport au travail. Pour moi, tu te construis par le travail. Le travail, il n'est pas qu'aliéné. C'est l'organisation du travail qui le rend aliéné, et son contenu qui fait qu'il y a une forme d'aliénation. Mais il ne l'est pas en soi. Il y a un vrai sujet politique de fond, de conception. Pour les camarades, le travail, c'est l'aliénation, point. Il n'y a pas de débat, et je pense que le point dur, il est là pour un certain nombre de camarades.

Q. : Vous avez eu ce débat, en CCN ?

R. : Oui, oui, il n'a pas duré 10 minutes³². »

Malgré ces remous, ni les débats du CCN ni le processus d'amendements du projet de document d'orientation par les organisations de la CGT n'amènent de grands changements au document. La commission qui examine les amendements soumis par les organisations rejette ceux qui proposent des modifications trop substantielles. De fait, le contenu du projet de document d'orientation n'est pas forcément un enjeu central dans les luttes d'influence qui traversent alors la confédération. Ainsi, la fédération de

31. *Ibid.*

32. *Ibid.*

la chimie, l'une des plus opposées à la direction confédérale à ce moment, n'intervient guère dans les débats du CCN, mais publie une brochure³³ très critique sur le document d'orientation, dont elle épingle tant la forme³⁴ que le fond³⁵ :

Le document commence par rappeler que « transformer le travail, c'est-à-dire modifier à la fois son contenu, ses conditions, son sens et sa finalité, est une revendication incontournable et ambitieuse. On pénètre là "par effraction" dans ce que le patronat considère comme sa "chasse gardée". Sans une telle effraction, il n'y aura pas d'émancipation possible ». Et plus loin : « le travail est à l'origine de toute valeur et, parce qu'elle est la Confédération générale du travail, la CGT le place au cœur de sa visée de transformation de la société, comme au centre de sa démarche revendicative "Au cœur du travail pour bâtir l'avenir". »

Pour la première fois sans doute depuis l'abandon, par le congrès de 1969, de l'objectif de « suppression du salariat et du patronat », la subordination salariale est explicitement mise en cause : « ce qui est en jeu, c'est le processus d'émancipation du salariat : émancipation du lien de subordination qui lie le salarié et la salariée à l'employeur; émancipation par et dans le travail : en reconnaissant à chaque travailleuse et chaque travailleur, individuellement et collectivement, le droit de s'exprimer sur le sens, le contenu et la finalité de son travail dans l'entreprise et dans la société, de revendiquer le travail "bien fait", socialement et écologiquement utile, d'intervenir et d'exercer de réels pouvoirs sur la production et la répartition des richesses. »

L'articulation entre démocratie syndicale et démocratie ouvrière, l'une ne devant pas être sacrifiée à l'autre, est à nouveau évoquée en termes directs : « L'exercice de la vie démocratique, dans la CGT et sur les lieux de travail et de vie, représente une condition *sine qua non* pour ne pas tomber dans le piège du syndicalisme délégué, rendre acteurs et décideurs les syndiqués, syndiquées et salariés, salariées. (...) Il apparaît nécessaire de repenser nos rapports aux salariés et salariées. Il nous faut faire vivre la culture du débat et la démocratie sur le lieu de travail, rendre acteurs les syndiqués, syndiquées et les salariés, salariées et valoriser l'action de celles et ceux qui décident d'agir, parfois par de petits actes de résistance, tels que les contournements d'ordres

33. « Éléments de réflexions sur les enjeux et documents du 52^e congrès confédéral de la CGT », <https://www.fnic-cgt.fr/wp-content/uploads/2019/03/R%C3%A9flexion-FNIC-sur-52e.pdf>.

34. « Un phrasé très complexe jusqu'à l'incompréhensible » (à propos de l'usage du terme de « déterminisme technologique ») ; « la CGT n'est pas un club de philosophie mais une organisation qui agit au quotidien pour changer de société. Ne vaudrait-il pas mieux entrer dans le concret, un concept qui semble étranger au(x) rédacteur(s) du texte ? »

35. « Doit-on partager le choix de mettre en premier thème du congrès confédéral la dimension de "changer le travail", quand les questions majeures sont aujourd'hui celles des salaires, de l'emploi, des libertés, de notre protection sociale et de la remise en cause de nos services publics ? »

donnés, et transformer en action collective l'expression du mal-travail et du mal-être au travail individuel ou collectif. »

Malgré la place importante qu'occupent ces développements dans le document d'orientation, ils ne semblent guère avoir été débattus lors du congrès lui-même, selon un observateur présent à Dijon :

« Il y a cette énigme du congrès de Dijon, qui met la démarche travail très en avant dans le rapport d'orientation. Mais au congrès, il n'y a aucun débat là-dessus ! Il n'y a aucun débat parce que le secrétaire général dans son intervention initiale n'en parle pas, dans sa réponse n'en parle pas, personne n'en parle³⁶ ! »

Cela ne paraît pas exceptionnel et confirme que la fonction délibérative du congrès confédéral n'est pas centrale à la CGT. Déjà, lors du congrès de Toulouse, qui actait pour la première fois l'orientation du syndicat vers la question du travail, il y avait eu peu ou pas de discussions sur le sujet :

« Q. : Tu te souviens comment ça a été discuté lors de la préparation du congrès de Toulouse ? Il y a eu des débats, des controverses ?

R. : Non. C'est ça le problème. (...) C'est ça qui est dramatique, c'est qu'il n'y a pas eu de débat³⁷. (...). Et au congrès confédéral, en plus avec ce qui s'était passé pour le départ de Bernard [Thibault], vous voyez³⁸... »

V. Le 53^e congrès : une éclipse du travail

Le 52^e congrès apparaît donc un peu en trompe-l'œil du point de vue de la démarche travail. Toutefois, après cette trajectoire plutôt ascendante, la thématique du sens du travail marque une pause, sinon un recul au 53^e congrès, qui se tient à Clermont-Ferrand en 2023. Le nombre de références au « sens du travail », qui tendait à croître jusqu'alors dans les documents d'orientation confédéraux (3 en 2013, 4 en 2016, 11 en 2019), retombe à 5. Le congrès se déroule dans un contexte de très fortes tensions internes autour des enjeux de la succession de Philippe Martinez, qui ne sollicite pas son renouvellement à la direction et qui est critiqué par de nombreuses organisations, notamment

36. Entretien de l'auteur avec Jean-Marie Pernot, politiste, chercheur associé à l'Ires.

37. Signe du fonctionnement cloisonné de l'appareil confédéral, Alain Alphon-Layre, alors membre de la commission exécutive, responsable des questions travail-santé-protection sociale, n'a pas été informé des discussions relatives ci-dessus concernant le document d'orientation.

38. Entretien de l'auteur avec Alain Alphon-Layre, *ibid.*

pour avoir décidé sans débat suffisant la participation de la CGT au cadre unitaire « Plus jamais ça » avec des ONG environnementales³⁹.

La rédaction du document est coordonnée par Véronique Martin, de la fédération des cheminots, et Laurent Indrusiak, de l'UD de l'Allier. Les deux responsables n'ont pas d'hostilité, bien au contraire, envers l'appropriation par la CGT de la centralité du travail ou de la question écologique⁴⁰. Mais ils jugent que pour y parvenir, le syndicat doit maintenant surtout se poser des questions sur son mode de fonctionnement :

« On commence un peu à réfléchir tous les deux sur quel pourrait être le fil conducteur du document d'orientation, en se disant : “De toute façon, on ne va pas non plus révolutionner, il faut quand même qu'on soit dans la suite de ce qui a déjà été travaillé”, et : “on était bien axé sur le travail, la démarche travail, comment on ancre les choses ?” Sans gommer ce qui avait été porté sur le précédent document d'orientation, on se dit dans le même temps : “Il faut qu'on continue sur les aspects travail en y liant les questions environnementales, de manière un peu plus présente, mais aussi en faisant lien avec la question de l'organisation et de la qualité de vie syndicale”, en se disant “la question de la qualité de vie syndicale, ça doit être le fil conducteur de notre document d'orientation”. Parce qu'on peut avoir les plus belles revendications, les meilleures orientations, si on n'a pas une organisation organisée, ça ne fonctionnera pas⁴¹. »

Les questions organisationnelles, comme celle des « syndiqués isolés⁴² » ou des rapports entre structures professionnelles et interprofessionnelles, prennent donc le pas sur la question du travail, sans qu'il s'agisse, dans l'esprit des militant-es en charge du document, d'une remise en cause :

39. Le cadre unitaire « Plus jamais ça » est un collectif créé en janvier 2020, qui a changé de nom pour devenir « PJC - Alliance écologique et sociale ». Il s'agit d'une alliance inédite entre syndicats de salariés (CGT, FSU, Solidaires), paysans (Confédération paysanne), associations environnementales (Greenpeace, Oxfam, Amis de la Terre) et altermondialistes (Attac). La CGT s'en retire suite à un vote du 53^e congrès confédéral.

40. Dans l'Allier, le projet d'ouverture d'une mine de lithium divise la population et la CGT. Laurent Indrusiak, secrétaire de l'UD, ne souhaite pas que la CGT se divise en prenant position pour ou contre le projet, mais développe des arguments très critiques : « Je suis petit-fils de mineur et donc je le dis : une mine propre, ça n'existe pas. Ce n'est pas du tout anodin de rouvrir des mines en France : l'extraction du minerai agresse la croûte terrestre, cela engendre des problèmes de ruissellement, d'infiltration d'eau... et c'est une activité dangereuse pour la santé des travailleurs. » Voir <https://syndicollectif.fr/enquete-sur-le-lithium-lecologie-et-la-reflexion-cgt-allier/>.

41. Entretien de l'auteur avec Véronique Martin, décembre 2024.

42. Il s'agit de syndiqués ayant adhéré en ligne, et non rattachés à une structure professionnelle ou territoriale de la CGT.

« Il faut aussi que les camarades, dans la préparation du congrès, ils aient en tête que voilà, il y a eu le 52^e, il y a eu le 51^e, il y a eu le 50^e congrès, il y a eu le 49^e, et tout ça, ça ne s'efface pas, quoi ! Mais c'est très compliqué, ça. Oui, on ne repart pas à zéro à chaque fois ! Mais c'est très compliqué à faire comprendre, ça, dans l'organisation⁴³. »

De fait, le travail occupe une place restreinte dans le document. Dans ce premier congrès après la crise du Covid-19, la CGT reconnaît que celle-ci « a ébranlé les consciences de tou-tes les travailleur-ses, sur le travail et son sens ». Mais alors que le débat social a été intense autour des « activités essentielles » et de la nécessité de leur redonner du sens tout en les reconnaissant au plan salarial, alors que se sont exprimées des aspirations largement partagées à ce que le travail permette de mieux prendre soin de soi, des autres et de la nature⁴⁴, le document semble faire écho à la thèse de la « fin du travail » : « la crise sanitaire a montré les volontés et les aspirations des travailleur-ses à faire autre chose, démontrant que leur épanouissement ne passait pas inévitablement par le travail. »

Le document maintient explicitement la perspective de « se réapproprier le sens donné au travail » : « c'est en s'appropriant les questions de l'organisation et de la finalité de leur travail que les travailleur-ses redonneront du sens à leur activité, retrouveront la fierté du métier et de l'ouvrage bien accompli et utile. » Cependant, comme avant 2013, le potentiel émancipateur du travail semble renvoyé à l'après-capitalisme : « la CGT s'engage à lutter pour : sortir le travail de la logique capitaliste, lui rendre sa dimension émancipatrice et donner aux travailleur-ses le pouvoir de décision et d'organisation dans leur travail et dans la Sécurité sociale. »

Le document marque également une inflexion concernant l'articulation entre la démocratie syndicale et la démocratie ouvrière. Il réaffirme l'importance pour les syndicats de consulter les salarié-es, mais en veillant à la conformité de leurs demandes avec celles de la CGT : « Notre démarche syndicale s'appuie sur notre rapport aux travailleur-ses, retraité-es ou privé-es d'emploi, dans une recherche systématique et permanente de constructions revendicatives communes conformes et compatibles avec les orientations et/ou visées revendicatives de la CGT ». Pour les rédacteurs et rédactrices du document, il s'agit de rééquilibrer une balance qui aurait un peu trop penché du côté de la démocratie ouvrière :

« R. : C'est comment on fait pour que le syndiqué, il soit aussi acteur de l'organisation syndicale et de la position du syndicat. Et parce qu'on sentait que quelques syndicats qui, pour prendre des raccourcis, allaient directement discuter avec les salariés

43. *Ibid.*

44. A. Rodier, « Comment la crise sanitaire a modifié le rapport au travail », *Le Monde*, 27 mai 2023.

sans, au préalable, avoir eu un échange dans le syndicat et avec les syndiqués. Et donc, à quoi ça sert d'être syndiqué si on n'est pas associé ? Voilà, c'est dans cet esprit-là qu'on a rédigé le document d'orientation.

Q. : Dirais-tu que les textes [des congrès] précédents avaient peut-être été un peu trop loin dans l'idée de rendre les salariés décideurs de la politique syndicale, et qu'il fallait un petit peu corriger ?

R. : Voilà, rééquilibrer un peu les affaires, quoi⁴⁵. »

Le document recommande donc que la construction des revendications se fonde d'abord sur les orientations et l'analyse politique de la CGT. Celle-ci doit néanmoins prendre en compte l'avis des salarié-es recueilli par le biais d'une consultation. L'équilibre recherché est complexe, voire obscur :

« Lorsque le positionnement CGT se décide en amont, la consultation des travailleur-ses se fait alors dans une démarche d'explication des enjeux et de la position syndicale. Elle permet de mesurer l'état de conscience et d'appropriation des enjeux par les travailleur-ses et d'éclairer ces dernier-es de notre analyse politique construite dans le cadre de nos orientations et repères revendicatif-ves. La consultation des travailleur-ses, par l'organisation de débats, se fait dans la démarche visant à recueillir leur avis majoritaire, et ce, préalablement à la prise de décision de l'organisation et/ou du syndicat. Cela permet d'intégrer l'avis des travailleur-ses concerné-es à la réflexion politique de la CGT lors de sa propre prise de position par les instances et les faire évoluer si nécessaire. Cela n'entraîne en rien une obligation pour la CGT de suivre systématiquement leur avis, mais permet de mesurer leur niveau d'adhésion au positionnement de l'organisation et/ou du syndicat et d'en tirer toutes les conséquences en termes de communication et éclairer sur les suites à donner, notamment. »

La consultation des salarié-es peut donc servir à « mesurer l'état de conscience » des salarié-es, « intégrer leur avis à la réflexion de la CGT », « les éclairer de notre analyse politique » ou faire évoluer « la communication », sans hiérarchie apparente entre ces fonctions. Tout se passe comme si la moindre place accordée à la centralité du travail était concomitante avec la réaffirmation du rôle du syndicat comme avant-garde. Cette concomitance est assez logique : la quête de sens du travail est une construction subjective liée aux contradictions entre travail prescrit et travail réel et aux attentes (souvent déçues) des salarié-es quant à la qualité de leur travail. Vouloir fonder une stratégie syndicale sur ces attentes suppose de porter une grande attention à leur parole sur leur travail afin d'en extraire les motifs communs et de construire des revendications adaptées

45. *Ibid.*

dans lesquelles les personnes se reconnaîtront. C'est moins prioritaire si l'on considère – ce qui est le cas pour beaucoup de militant·es CGT – que le syndicat, alimenté par son expérience historique et la réflexion collective de ses militant·es, est en mesure de définir les revendications les plus pertinentes, qu'il s'agit de faire partager par les salarié·es, en tenant certes compte du contexte local.

Conclusion

Si la question du travail et de son sens occupe une place centrale dans les documents d'orientation des congrès confédéraux dans les années 2010, ces documents ne cherchent pas à donner une définition précise du terme « sens du travail ». Cela n'est pas anormal s'agissant de textes à caractère politique. Il est souvent accolé au mot « finalité », ce qui veut sans doute dire qu'il en est proche sans y être assimilé. Les textes parlent aussi d'« épanouissement », de « réalisation de soi », de « fierté du métier », de « travail bien fait » : on retrouve donc au fil des documents les trois dimensions que nous avons proposées pour caractériser le sens du travail : l'utilité sociale (« finalité »), la cohérence éthique (« fierté du métier », « travail bien fait ») et la capacité de développement (« épanouissement », « réalisation de soi ») (Coutrot, Perez, 2022). Bien sûr, notre travail est postérieur à l'élaboration de ces textes, mais la coïncidence est notable : comme nous, la CGT a alimenté sa réflexion par le dialogue avec les sciences du travail, notamment l'ergonomie, l'ergologie, la psychodynamique et la clinique du travail.

Les documents confédéraux ici étudiés voient dans l'aspiration des salarié·es à trouver du sens à leur travail malgré les dérives de la gestion capitaliste un levier pour l'action collective et la syndicalisation : il faut transformer le travail pour transformer la société. La fonction démonstrative de ces documents de congrès a été effective : depuis 15 ans, de nombreuses organisations de la CGT ont expérimenté une démarche syndicale qui part de l'expression des salarié·es sur leur travail réel pour construire avec eux des revendications précisément ajustées à leurs aspirations à mieux travailler (Coutrot *et al.*, 2025). Même si elles se heurtent à de nombreuses difficultés, ces expériences sont riches d'enseignements car elles permettent de raffermir le lien entre le syndicat et les salarié·es, de renforcer les collectifs et les luttes.

Mais cette démarche ne fait pas l'unanimité dans le syndicat. Elle a été acceptée avec réticences par la direction confédérale lors de la préparation du Congrès de 2013. Après une montée en puissance dans la confédération, elle a été en pratique mise sous le boisseau à partir de 2018 et largement éclipsée dans le document d'orientation du 53^e congrès en 2023. Ces résistances ont plusieurs origines (Coutrot *et al.*, 2025:70-78). La démarche syndicale à partir du travail requiert un investissement militant dans l'enquête auprès des salarié·es, ce qui n'est pas facilité par l'affaiblissement des moyens

et l'enfermement croissant des représentant-es du personnel dans un « dialogue social » centralisé et éloigné du terrain, notamment à la suite des ordonnances « Macron » de 2017 (Rey *et al.*, 2024). Cela suppose également un changement de registre militant, où les syndicalistes doivent apprendre à interroger les salarié-es sur leur travail réel en mettant provisoirement de côté le discours CGT. Cette démarche pousse à une inflexion de la pratique syndicale vers la démocratie ouvrière, par opposition à la posture d'avant-garde éclairée souvent présente dans une organisation fière de son histoire et de ses repères revendicatifs. D'autant que la CGT est confrontée à une influence croissante de l'extrême droite qui fait craindre à beaucoup de militant-es qu'une libération de la parole et une prise de pouvoir des salarié-es ne débouche sur des revendications contraires aux valeurs du syndicat, même si l'expérience montre que c'est très rarement le cas (Coutrot *et al.*, 2025:78-79).

Cependant, certains syndicats et de fédérations ont poursuivi, voire amplifié les formations et les expérimentations de la démarche syndicale à partir du travail en dépit du recul confédéral. Le débat n'est aucunement tranché, et la CGT donne des signes de son intérêt maintenu pour la question du sens du travail⁴⁶. La question du travail figure en bonne place dans le canevas du document d'orientation du 54^e congrès, qui aura lieu en 2026. La CE confédérale a consacré en mars 2025 une séance à discuter de la « démarche travail », avec notamment une intervention de Fabien Gâche, ancien délégué syndical central de Renault et l'un de ses promoteurs les plus actifs. Le débat va donc se prolonger dans les années à venir, car la question du raffermissement du lien entre les salarié-es et le syndicat demeurera d'actualité, dans un contexte où un nombre croissant de travaux scientifiques établissent un lien entre la montée de l'abstention ou de l'extrême droite et l'affaiblissement de l'autonomie des salarié-es et de leurs possibilités de s'exprimer sur leur travail réel (Coutrot, 2024) : en favorisant cette expression, la démarche syndicale ici étudiée pourrait contribuer à contrecarrer ces tendances. Quoi qu'il en soit, les réflexions et expérimentations initiées il y a plus de 15 ans par la CGT constituent un effort exceptionnel de renouvellement doctrinaire et stratégique de la part d'une grande organisation syndicale.

46. S. Binet, « Le travail et son organisation sont au centre d'une question démocratique majeure », *Le Monde*, 13 octobre 2023.

Références bibliographiques

- Beauvisage J. (2018), « Démocratie, démocratie ouvrière, démocratie syndicale, de quoi parle-t-on ? », *Cahiers de l'Institut CGT d'histoire sociale*, n° 51, p. 6-11, <https://bit.ly/4qe18Py>.
- Bergounioux A., Launay M. F., Mouriaux R., Sueur J.-P., Tournier M. (dir.) (1982), *La parole syndicale : étude du vocabulaire confédéral des centrales ouvrières françaises, 1971-1976*, Paris, Puf.
- Béroud S., Denis J.-M. (2015), « Les congrès syndicaux, un objet d'étude sociologique ? », *Socio-Logos*, n° 11, <https://doi.org/10.4000/socio-logos.3045>.
- Béroud S., Pernot J.-M. (2015), « Usages différenciés de la forme congrès : un regard comparé sur la CGT, la CFDT et FO », *Socio-Logos*, n° 11, <https://doi.org/10.4000/socio-logos.3056>.
- Bongiorno Y. (2017), « À propos de deux recherches-actions (Renault et aides-soignantes) », *Ateliers Travail & Démocratie*, intervention à l'EHESS, 2 mars, <https://bit.ly/3NWOCag>.
- Bressol E. (2014), « Le travail salarié est-il émancipateur ? L'expérience de la CGT », Conférence à l'Institut CGT d'histoire sociale, 1^{er} avril, <https://bit.ly/4tfGhyb>.
- CGT (2009), *Transformations du travail et émancipation*, Premières journées CGT de la recherche, Gif-sur-Yvette, 3-4 juillet 2009, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, juin, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/03/JourneesEtAteliers.pdf>.
- CGT (2010), *Transformations du travail et émancipation*, Deuxièmes journées CGT de la recherche, Gif-sur-Yvette, 2-3 juillet 2009, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, avril, <https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/03/JourneesEtAteliers.pdf>.
- CGT (2011), *Transformation du travail et développement humain durable. Quels outils pour quelle démarche syndicale ?*, Troisièmes journées CGT de la recherche, Montreuil, 1-2 juillet 2010, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, novembre, <https://bit.ly/49UzmTs>.
- CGT (2016), *Comment faire ? Guide de la démarche revendicative à partir du travail*, <https://bit.ly/3O4jQvE>.
- Chassaing K., Daniellou F., Davezies P., Duraffourg J. (2011), *Recherche-action « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile : élaboration d'une méthode d'action syndicale »*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, Emergences, janvier, <https://bit.ly/4kfauJq>.

- Coutrot T. (2024), « Le bras long du travail. Conditions de travail et comportements électoraux », *Document de travail de l'Ires*, n° 01-2024, février, https://ires.fr/wp-content/uploads/2024/02/DdT_T_Coutrot_2024_2.pdf.
- Coutrot T., Fortino S., Goussard L., Martin C., Nizzoli C., Perez C., Tiffon G. (2025), *Ré-enchanter le syndicalisme ? Les enquêtes syndicales CGT sur le travail réel*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, décembre, <https://bit.ly/4qnFjNC>.
- Coutrot T., Perez C. (2022), *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, Paris, Éditions du Seuil.
- Davezies P. (2014), « L'individualisation du rapport au travail : un défi pour le syndicalisme », *ETUI Policy Brief*, n° 3/2014, <https://bit.ly/3NT2CBr>.
- Dujarier M.-A. (2021), *Troubles dans le travail. Sociologie d'une catégorie de pensée*, Paris, Puf. <https://shs.cairn.info/troubles-dans-le-travail--9782130804130>.
- Fraquelli T. (2020), « La démarche revendicative CGT à partir du travail : quelle formation militante ? », *Ateliers Travail & Démocratie*, 6 octobre, <https://bit.ly/3ZbzwQe>.
- Gâche F. (2013), « L'expertise doit venir en complément de l'action syndicale, pas s'y substituer : entretien avec Fabien Gâche réalisé en mars 2013 par Sabine Fortino et Guillaume Tiffon », *La nouvelle revue du travail*, n° 3, <https://doi.org/10.4000/nrt.1320>.
- Guillemot D., Le Duigou J.-C. (2009), « Introduction », in CGT, *Transformation du travail & émancipation*. Premières journées CGT de la recherche, Gif-sur-Yvette, 3-4 juillet 2008, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CGT, p. 6-7, <https://bit.ly/49YUAje>.
- Hetzel A.-M., Lefèvre J., Mouriaux R., Tournier M. (1998), *Le syndicalisme à mots découverts. Dictionnaire des fréquences (1971-1990)*, Paris, Syllepse.
- Lefèvre J. (2003), « De l'univers lexical de travailleurs à celui de salariés. La CFDT de 1970 à 1998. Évolution d'un parcours identitaire », in Baugnet L. (dir.), *Constructions identitaires et dynamiques politiques*, Bruxelles, PIE-Peter Lang, p. 193-221.
- Naton J.-F. (2013), « La santé au travail. Pour une démarche préventive », in Bongiorno Y., Le Duigou J.-C., Mansouri-Guilani N., Naton J.-F., Nédélec C. (dir.), *Pour quoi nous travaillons ?*, Ivry-sur-Seine, L'Atelier/Éditions VO.
- Piotet F. (2009), « La CGT, une anarchie (plus ou moins) organisée ? », *Politix*, vol. 85, n° 1, p. 9-30, <https://doi.org/10.3917/pox.085.0009>.

- Rey F., Spieser C., Thobois P. (2024), *La santé au travail, grande perdante des ordonnances de 2017*, Agence d'objectifs de l'Ires pour la CFDT, février, <https://bit.ly/4bnIRLy>.

NOM	<input type="text"/>
PRÉNOM	<input type="text"/>
ORGANISATION	<input type="text"/>
FONCTION	<input type="text"/>
ADRESSE	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
	<input type="text"/>
TÉL.	<input type="text"/>
E-MAIL	<input type="text"/>

Je désire m'abonner à :

- La Chronique internationale de l'IRES* au prix de 50,00 €
- La Revue de l'IRES* au prix de 50,00 €
- La Chronique internationale + La Revue de l'IRES* au prix de 90,00 €

Les étudiants (justificatif à l'appui) pourront bénéficier d'une remise de 50 % sur les abonnements et sur les publications achetées à l'unité. Pour les publications à l'unité, plus d'informations sur www.ires.fr.

Règlement par :

- Chèque bancaire (payable en France) à l'ordre de l'IRES
- Virement à l'ordre de l'IRES - Banque CDC
IBAN FR72 4003-1000-0100-0024-5046-D80 – BIC : CDCGFRPPXXX

Date et signature

Bulletin d'abonnement à retourner complété à :

IRES - 16, bd du Mont d'Est - 93192 Noisy-Le-Grand Cedex
Tél. : + 33 (0)1 48 15 18 90 - E-mail : contact@ires.fr



LA REVUE DE L'IRES

La Revue de l'IRES est une revue pluridisciplinaire publiée par l'Institut de Recherches Économiques et Sociales. Elle est destinée à nourrir la connaissance dans les domaines intéressant l'ensemble des organisations syndicales : marché du travail et politiques d'emploi, politique économique, revenus et protection sociale, conditions de travail et activité de travail, modes de gestion des salariés, relations professionnelles. S'adressant aux chercheurs, praticiens et experts venant de différentes disciplines (droit, économie, gestion, histoire, sociologie, sciences politiques), *La Revue de l'IRES* porte une attention particulière aux articles novateurs issus d'enquêtes empiriques ou mobilisant une méthodologie originale, ainsi qu'aux éclairages comparatifs internationaux sur les relations sociales.

Les articles proposés pour publication à *La Revue de l'IRES* sont évalués de façon collégiale par un comité de lecture formé du directeur de l'IRES, de la rédactrice en chef de la revue, d'un(e) rapporteur(e) interne et de la secrétaire de rédaction (acceptation pour discussion en réunion d'équipe, demande de modifications préalables ou refus). Lorsque le projet d'article est accepté, l'auteur en fait une présentation lors d'un séminaire composé des chercheurs de l'IRES et des conseillers techniques des organisations syndicales réunis en comité de lecture. À la suite de la réunion, une synthèse des remarques du comité de lecture est transmise à l'auteur pour modification avant l'envoi de sa version finale.

Les propos tenus par les auteurs n'engagent qu'eux et ne reflètent en aucun cas la position de l'IRES sur les thématiques traitées.

Le fait de soumettre un article à *La Revue de l'IRES* vaut accord autant pour la diffusion de son édition papier que son édition électronique (sur le site de l'IRES comme sur le site Cairn.info).

Modalités d'envoi : les articles, qui ne doivent pas excéder 60 000 signes (notes et tableaux compris), doivent être envoyés au secrétariat de rédaction de la revue (julie.baudrillard@ires.fr). Voir les consignes aux auteurs sur le site de l'IRES (www.ires.fr).

L'Institut de Recherches Économiques et Sociales (Ires) est une association créée en 1982 par l'ensemble des organisations syndicales représentatives françaises, avec le concours du gouvernement. La CFDT, la CFE-CGC, la CFTC, la CGT, la CGT-FO et l'UNSA Éducation le gèrent en commun.

L'Ires a pour vocation d'apporter des éléments d'analyse sur l'ensemble des questions économiques et sociales nationales, européennes et internationales qui intéressent les organisations syndicales. Ses thèmes de recherche privilégiés sont : les mutations des systèmes productifs, les relations professionnelles, le travail, l'emploi, les revenus, la protection sociale.

Pour ce faire, le centre de recherche et de documentation se consacre à la réalisation d'un programme scientifique à moyen terme approuvé par l'assemblée générale et la commission scientifique. En outre, l'Ires soutient, via l'Agence d'objectifs, l'effort de recherche propre à chaque organisation syndicale. Les travaux réalisés dans ce cadre sont conduits sous la responsabilité des organisations syndicales.

La gouvernance de l'Ires est détaillée ci-dessous. Pour en savoir plus, voir notre site internet.

ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE L'IRES

Neuf syndicalistes

Membres du Bureau

Raphaëlle BERTHOLON (CFE-CGC)
Jean-Marc BŒUF (UNSA Éducation)
Bernard IBAL (CFTC) - Lionel LEROGERON (CGT)
Éric PÉRÈS (CGT-FO) - Anne-Florence QUINTIN (CFDT)

Administrateurs, représentants des syndicats

Sébastien DUPUCH (CGT-FO)
Fabien GUIMBRETIÈRE (CFDT)
Fabienne ROUCHY (CGT)

Quatre représentants du Premier ministre

Cédric AUDENIS, *Directeur de l'Insee, DESE*
Clément BEAUNE, *Haut-commissaire à la Stratégie et au Plan*
Michel HOUDEBINE, *Directeur de la Dares*
Thomas WANECQUE, *Directeur de la Drees*

Neuf personnalités scientifiques

Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMAN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM-CNRS*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2, Triangle-MSH*

COMMISSION SCIENTIFIQUE

Élodie BÉTHOUX, *Professeur, à l'ENS-LYON*
Rémi BOURGUIGNON, *Professeur à l'IAE Paris-Est*
Mario CORREIA, *Chercheur associé au LEST*
Jean-Michel DENIS, *Directeur de l'ISST*
Ismaël FERHAT, *Professeur à l'Université Paris Nanterre*
Yannick FONDEUR, *Chercheur au CNAM*
Jérôme GAUTIÉ, *Professeur à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*
Solveig GRIMAULT, *Chercheuse à l'Ires*
Mathilde GUERGOAT, *Professeure à l'Université de Lille*

Cécile GUILLAUME, *Maîtresse de conférences à l'Université de Surrey*
Donna KESSELMANN, *Professeure à l'Université Paris-Est Créteil*
Bernard LAURENT, *Professeur à l'École de management de Lyon*
Nadine LEVRATTO, *Directrice de recherche au CNRS*
Axel MAGNAN, *Chercheur à l'Ires*
Frédéric REY, *Professeur au LISE-CNAM-CNRS*
Loïck TANGE, *Économiste*
Michaël ZEMMOUR, *Professeur à l'Université Lyon 2, Triangle-MSH*

Issu du colloque « Le “sens du travail” : enjeux psychiques, sociaux et politiques de l’activité », qui s’est tenu les 3 et 4 octobre 2024 au Cnam, à Paris, ce numéro spécial de *La Revue de l’IRES* se donne pour objectif d’explorer les usages empiriques du sens du travail par les acteurs syndicaux. Dans un contexte marqué par l’intensification du travail, la mise sous tension des organisations et la fragilisation des collectifs, la « perte de sens » constitue aujourd’hui une formulation fréquemment mobilisée par les salarié·es pour exprimer les contradictions qu’ils et elles rencontrent dans l’exercice de leur activité. En s’attachant à faciliter la révélation du travail « réel », certaines organisations syndicales peuvent relayer cette question du sens, voire en faire un levier de mobilisation collective.

Le premier article de ce numéro témoigne des pratiques syndicales dominantes, qui se préoccupent davantage du « sens de l’emploi » que du « sens du travail ». Ceux qui suivent montrent comment les organisations syndicales interviennent d’abord comme actrices de l’enquête et de production de savoirs situés sur le travail, puis comme relais des expériences vécues par les travailleurs et travailleuses, et enfin, dans certaines conditions précises, comme actrices de mobilisation.