

## Centralité du travail et travail syndical

février 2008, par Gilles Boitte

*Gilles Boitte est cadre à l'imprimerie du Monde, où il a été élu au Comité d'entreprise pendant dix ans. Le texte présenté ici est celui de la contribution qu'il a apportée au forum « Travail et syndicalisme : Changer le travail, changer la vie » organisé par l'Institut de recherches de la FSU à Paris, les 22 et 23 janvier 2008.*

Ce texte est l'état d'une réflexion à un moment donné, d'opinions écrites pour pouvoir être confrontées.

Cette contribution s'appuie sur une expérience douloureuse : Mon épouse a tenté de mettre fin à ses jours le 25 septembre dernier par intoxication médicamenteuse volontaire sur son lieu de travail. C'est ce qui a déclenché la décision d'écrire ce texte. Cet événement m'a remis en mémoire une expérience personnelle : à l'occasion d'une mutation technologique générale de l'entreprise où j'étais élu, j'ai piloté un ensemble d'activités culturelles du comité d'entreprise qui, sous prétexte de conserver la mémoire des sites que nous quittions, interrogeait l'ensemble des salariés sur le sens du travail au moment où il allait être profondément modifié. Comme cela a été le cas après toutes les expériences de ce type dans les années 80, les animateurs de cette activité ont tous été laminés.

### Souffrance au travail dans le secteur de l'économie sociale

Cette contribution a moins pour objet de témoigner d'une souffrance que d'alimenter la réflexion sur la souffrance au travail dans le secteur de l'économie sociale.

L'ampleur du phénomène des suicides au travail et les estimations connues permettent de parler de deux tentatives de suicide par jour liées à de la souffrance au travail dont l'une des deux se conclut par la mort du salarié.

Par ailleurs, nous savons qu'il y a des situations d'emploi plus risquées que d'autres. C'est le cas notamment lorsque l'emploi suscite de fortes sollicitations mentales, émotionnelles et affectives ; C'est le cas lorsque l'emploi implique une forte responsabilité notamment vis-à-vis d'autres personnes. Et c'est le cas, également, lorsque le salarié est très invest professionnellement et émotionnellement. C'est ce que décrit dès 1974, le psychanalyste américain Herbert J. Freudenberger, qui lui, parle de Burn-Out Syndrom, ce qui a été (mal) traduit en français par « syndrome d'épuisement professionnel ».

Des salariés investis professionnellement et émotionnellement : Comment ne pas penser aux salariés des comités d'entreprise, des mutuelles, des coopératives, aux salariés des caisses de retraite ou de prévoyance ? Si ces institutions emploient des techniciens, elles embauchent souvent des professionnels qui partagent les objectifs sociaux de l'entreprise, de la collectivité. Ces derniers ne sont donc pas seulement attachés à réussir dans leur tâche ; ils sont également attachés à la réalisation des objectifs généraux de l'organisme dans lequel ils sont employés. La charge affective est donc forte. Et les conséquences que cela peut avoir en cas de conflit ou quand le sens de ce travail est insidieusement dévoyé, doivent être appréhendées par les syndicalistes et les élus que sont beaucoup d'entre nous.

Nous en parlons d'autant plus librement que mon épouse et moi-même cumulons 60 ans de syndicalisme ; Nous en parlons d'autant plus librement que chaque confédération syndicale a des militants engagés dans de tels organismes, aucune n'est donc exemptée de ce type d'introspection !

Le risque de souffrance existe. Il est même peut-être plus fort dans l'économie sociale que dans d'autres secteurs de l'économie. Et il n'y a pas pour autant de garde-fous spécifiques à l'économie sociale. Or les hommes sont humains et aucune institution n'est à l'abri de telles situations. Pire, la tentation sera forte de nier la réalité ou de demander de cacher les faits au nom de la préservation de l'image de l'institution et des élus qui sont impliqués dans sa gestion. Il ne s'agit généralement pas d'une attitude machiavélique. On cite souvent à ce propos, Primo LEVI, qui a écrit dans le livre « Si c'est un homme » : « Les monstres existent, mais ils sont trop peu nombreux pour être vraiment dangereux, ceux qui sont plus dangereux, ce sont les hommes ordinaires. »

L'expérience que vit actuellement mon épouse confirme que face à un acte suicidaire, la première attitude de l'employeur est le déni : déni de la souffrance, déni de l'accident du travail, et dans le cas que nous citons : déni de l'acte suicidaire lui-même que l'employeur a réduit à un « malaise » dans la déclaration d'accident du travail. Et ce, malgré les alertes répétées lancées par la victime vers son employeur antérieurement à l'acte suicidaire, malgré les interventions répétées du CHS-CT, malgré les mises en gardes lancées par le Médecin du Travail ; et malgré les interventions de l'Inspection du Travail après qu'elle ait pris connaissance des faits. Lorsque le médecin-contrôleur de la Caisse d'assurance maladie reconnaît l'accident du travail, le déni continue par la contestation du caractère professionnel de l'accident du travail, avec pour objectif de ne pas endosser l'imputabilité de l'acte suicidaire au travail. Comme c'est souvent le cas, l'argumentaire de la direction cherche à démontrer que cet acte suicidaire est déconnecté du travail parce qu'il relève d'une pathologie individuelle.

### Un processus d'autodéfense et un processus d'auto-persuasion

Au-delà de la polémique et toute pénible qu'elle soit, nous avons cherché comment fonctionne ce processus qui est à la fois un processus d'autodéfense et un processus d'auto-persuasion. J'ai choisi pour m'expliquer, de reprendre les propos tenus par M. Harald WELZER lors d'une interview parue dans le numéro 984 de la revue « Politis ».

« Il s'agit d'un phénomène extrêmement intéressant de la psychologie humaine, souvent décrit sous l'appellation d'« erreur fondamentale d'imputabilité » : lorsque je fais quelque chose de mal, j'en attribue immédiatement la cause aux circonstances extérieures. J'ai dû faire cela « parce que j'ai été forcé » ou « parce que cette situation a exigé de moi un tel acte »... En gros, ce n'est pas moi, mais les circonstances, que j'appelle en responsabilité. Au contraire, lorsque je dois juger l'acte de quelqu'un d'autre, qui a commis quelque chose de mal, mon premier réflexe sera de dire : « c'est ur salaud ! » ou bien, pire : « Il a toujours été comme cela ! » Immédiatement, c'est la personnalité tout entière de l'autre qu'on se met à interpréter et à juger ainsi. Ce qui a l'immense avantage de nous permettre de nous considérer en dehors, d'établir une distance entre l'auteur de l'acte et nous-mêmes ! » (« Politis », n°984, Interview de M. Harald Welzer par Olivier Doubre)

Comprendre le comportement de déni du représentant de l'employeur est, pour la victime et ses proches, un passage indispensable pour pouvoir aborder une démarche de médiation, médiation qui vaut mieux pour chacune des deux parties : elle vaut mieux pour l'institution qui emploie la victime, elle vaut mieux pour les organisations syndicales et les élus qui gèrent cette institution, cette collectivité ; elle vaut mieux pour la victime elle-même.

Et cela vaut probablement mieux pour les dirigeants mis en cause car c'est notre conviction : une justice qui corrige et qui répare est toujours préférable à une justice qui venge et qui condamne. Encore que les possibilités de médiation n'existent que si la collectivité-employeur elle-même accepte de s'y soumettre. On ne peut pas nier qu'il y a une victime, que le dommage doit être réparé et la victime reconnue comme victime, que la faute doit être reconnue et que l'auteur ou les auteurs de la faute doivent être justement sanctionnés. Et que l'employeur doit réparation au salarié-victime. Ces responsabilités doivent être assumées.

Les syndicalistes, les mutualistes, les élus doivent prendre en compte ces obligations mais surtout prendre en compte l'hypothèse ou la réalité de la souffrance au travail dans les institutions-mêmes que nous sommes appelés à gérer.

On peut débattre du comment faire, encore faut-il être d'accord sur le pourquoi. L'essentiel reste d'avoir conscience des risques et de vouloir mener une vraie politique de prévention – et le cas échéant de réparation. C'est le sens du témoignage que nous voulions apporter à ce colloque. [...]

### Quel modèle de pouvoir ? Quel sens donné au travail ?

Faute de débattre des enjeux de pouvoir, ne laisse-t-on pas la porte grande ouverte à la répétition dans nos organisations, dans les institutions que nous gérons de ce que nous condamnons dans les entreprises, dans les administrations ? On peut comprendre qu'un directeur d'une institution ne voit plus les limites de son pouvoir : il est mandaté, on attend de lui des résultats, il agit pour exécuter son mandat. Au nom des intérêts supérieurs de la collectivité, il peut même se sentir autorisé à écarter ceux qui se mettent en travers de son chemin.

Nous pouvons témoigner : dans un grand comité d'entreprise, le discours de la direction, accepté par les élus consiste à présenter l'outil technique que forment les salariés du comité comme « une petite PME de banlieue ». Il s'agit pourtant d'un des plus grands comités d'entreprise de France. Et celui qui dit « petite PME de banlieue », est-ce qu'il n'en est pas à avoir des comportements, des méthodes de « petits patrons » ?

Nous pouvons témoigner : lors du CHS-CT qui a suivi l'acte suicidaire de mon épouse, le secrétaire du CE s'est opposé à l'établissement de l'arbre des causes, il a retardé le lancement d'une étude sur la souffrance au travail sous l'égide du CHSCT. En revanche, il a proposé « d'instaurer des groupes d'expression directe » sans engagement de remettre en question le sens du travail, son organisation.

Dans ces conditions qui n'ont rien d'exceptionnelles dans l'économie sociale, quelle crédibilité donnons-nous à nos propres organisations quand nous copions volontairement ou non, consciemment ou non, le modèle que nous combattons ? Pour le moins, nous renforçons cette opinion si répandue que « le pouvoir corrompt ».

Et c'est peut-être vrai qu'il corrompt car il nous met dans une situation de tension à laquelle nous ne sommes pas préparés : tension entre l'ampleur de la tâche et la faiblesse des moyens, tension entre la vitesse du temps qui passe et l'approche des élections, tension entre la grandeur des objectifs et les contingences du quotidien.

Etre en position de pouvoir, c'est accepter de se mettre en danger permanent. Et faute d'avoir le cadre de discussion, de réflexion adéquat, la façon la plus simple d'échapper à cette situation angoissante, ce peut être de passer en force, au risque de croire qu'on dispose d'un pouvoir suprême : celui de décider de la vie des autres.

Pour en finir sur ce point : Nous donnons-nous les moyens de « gérer autrement », de montrer « qu'un autre monde est possible » ? Et ainsi, d'ouvrir la voie à d'autres exigences en matière de droit du travail, de droits des salariés ? Mais aussi et peut-être surtout, nous donnons-nous les moyens d'ouvrir la voie à d'autres exigences sur le contenu du travail et de faire place au plaisir dans le travail ? Alors, oui, dans ce cas : changer le travail, ce serait changer la vie.

### **Notre incapacité de syndicalistes à parler du travail**

Risquons cette hypothèse : notre incapacité de syndicalistes à parler du travail dans les entreprises, les administrations et les collectivités où nous militons, cette incapacité nous rend inapte à gérer des collectifs de travailleurs salariés dans les organismes que nous sommes appelés à diriger. Cette inaptitude résulte et renforce notre incapacité originelle.

Quelle autre attitude pourrions nous adopter lorsque nous sommes appelés à gérer une institution ? Ne serait-il pas possible d'en faire des lieux d'expérimentation et de valorisation des salariés dans leur diversité ? Pour y parvenir, nous devons accomplir un travail sur le travail qui commencera nécessairement par une réflexion théorique.

En effet, nous sommes rompus, en tant que militants syndicaux, aux questions qui environnent le travail contraint, qui encadrent son exercice : contrat de travail, déroulement de carrière, salaires, conditions de travail. A la question « Qu'est-ce pour vous que le travail ? », nous sommes capables de répondre emploi, formation, temps de travail, qualification, retraite. Certains ajouteront lutte, exploitation, syndicalisme, chômage... Mais, ayant dit tout cela, nous sommes restés muets sur le travail lui-même.

Et pourquoi ? Je ne suis ni expert ni chercheur. Je suis tout au plus un praticien qui s'interroge. Je vais donc faire le détour par une anecdote. Quinze jours après que mon épouse ait fait cette tentative de suicide, nous sommes reçus à la consultation « Souffrance au travail » d'un centre municipal de santé. Après les présentations, la consultante interroge mon épouse : « Qu'est-ce que le travail pour vous ? » Mon épouse se concentre quelques secondes et répond : « Travailler, pour moi, c'est être utile aux autres ». Nous n'étions plus dans l'utilité du travail (faire du pain, enseigner les mathématiques, tenir la comptabilité...). Nous étions dans l'utilité du travail pour chaque être humain. Comment mieux exprimer le caractère central, vital même, du travail dans notre identité ?

On ne travaille pas que pour soi, on ne vit pas que pour soi. L'homme s'humanise en travaillant, il se socialise en travaillant. Le travail, ce n'est pas seulement une activité qui transforme des matériaux ou qui crée des services ; le travail nous transforme nous-mêmes et nous nous re-créons sans cesse dans l'échange.

On sait que la souffrance au travail engendre un réflexe d'isolement du salarié qui souffre. Nous savons d'ailleurs les drames provoqués par la suppression du travail que constitue la mise au chômage ou les difficultés de reconstruction que connaissent beaucoup de nouveaux retraités.

### **Le travail : un rapport à l'autre**

Si l'on considère que la première caractéristique du travail, c'est de marquer en profondeur notre rapport à l'autre, bien des questions trouvent une autre résonance : Les rapports de domination, de subordination au travail ont des répercussions sur notre identité, notre personnalité. Etre dénigré dans le cadre du travail, c'est une atteinte à notre personnalité toute entière. Etre mis constamment en concurrence entre collègues, c'est défaire la relation aux autres. Le management dans ces conditions s'apparente plus à la conduite d'une meute. Toujours évaluer, toujours compter, c'est réduire l'individu à ce qu'il rapporte et non valoriser ce qu'il apporte à la collectivité ; c'est réduire l'être à l'avoir, on n'est plus dans l'être humain, on se cantonne à l'avoir financier. Je travaille loin du secteur de l'enseignement mais quand j'entends qu'on évalue un enseignant sur son respect du « référentiel de compétences à acquérir par l'apprenant », j'avoue que j'ai froid dans le dos, moi qui ai vu comment dans l'industrie on est passé de la notion de qualification à la notion de compétence pour dévaloriser le travail et casser les solidarités.

Quelle place faisons-nous à ces questions dans nos réunions syndicales ? Bien sûr que nous y faisons parfois une place : à la suite d'une altercation, d'une décision hiérarchique injuste... Mais pas vraiment plus. Et combien de salariés sont en butte quotidiennement à ce dévoiement de leur travail, de leur métier ? Nous avons des difficultés à faire de ces questions du travail le cœur de notre activité syndicale alors qu'elles pourrissent la vie de millions de salariés.

Faut-il en conclure que le syndicalisme est en faillite ? Nous ne le croyons pas. Il existe un blocage sur la question du travail. Mais l'existence même de ce forum, les travaux qui l'ont préparé, d'autres initiatives syndicales annoncées, montrent que nous prenons conscience de cette faiblesse. Et c'est le premier pas, celui qui est le plus délicat voire le plus difficile à faire que nous pouvons tous ensemble franchir aujourd'hui. Je dis « tous ensemble » et j'en finirai là, car le mouvement syndical perdrait du temps et de la crédibilité à se disperser sur cette question de la centralité du travail. Aucune confédération syndicale ne peut s'exempter de cette réflexion mais toutes les confédérations ont à y gagner. Ce qui renforce le syndicalisme, ce n'est jamais qu'une confédération l'emporte sur l'autre, c'est toujours le fait que le mouvement syndical se rassemble quand l'essentiel est en jeu. La question du travail peut être, doit être une base de ce rassemblement.