travailler

pracować   ranya kazi
arbeiten   to work
lavorare   trabalhar
trabajar
работать   hataraku

Dossier :
Femmes, santé,
travail

La clinique du travail, espace de rencontre entre le syndicaliste et le psychologue

Jean-Marie KNEIB

Jean-Claude Valette et moi-même avons animé des formations dispensées dans le cadre du code du travail, qui donne le droit à tout syndicaliste (mais aussi à tout salarié ordinaire) de se former aux questions économiques, sociales et syndicales¹. Se former à la compréhension des situations de travail n'est pas une part anecdotique du travail syndical. En tant que prérequis de l'action, c'en est même une raison d'être : « Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que les intérêts matériels et moraux, tant collectifs qu'individuels des personnes mentionnées dans leurs statuts » (Art. L. 2131-1 du code du travail).

Avec l'apport de la psychodynamique du travail, les formations que nous assurions visaient à donner aux syndicalistes un éclairage compréhensif des situations de travail. Les débats, les apports d'expérience des stagiaires, étaient privilégiés. Chaque fois que cela était possible, nous illustrions les notions de psychologie du travail en nous appuyant sur leurs récits. Les groupes étaient constitués d'une quinzaine de personnes. La diversité des champs professionnels et des origines régionales était favorisée, la parité homme femme requise. La pluridisciplinarité en faisait partie. Des médecins du travail, des juristes, des sociologues, y intervenaient. Les formations se déroulaient en deux temps. Lors d'une première session, nous fournissions aux participants la trame d'interprétation de la psychodynamique du travail. Six mois plus tard, ils revenaient mettre en débat

1. « Tout salarié qui souhaite participer à des stages ou session de formation économique et sociale ou de formation syndicale [...] a droit à sa demande à un ou plusieurs congés » (Code du travail, Art. L. 3142-7).

l'usage qu'ils avaient fait des connaissances acquises. Session après session, nous rediscussions du travail, de sa valeur, du sujet au travail, du rapport entre le travail, la santé et la société, des rapports entre les hommes et les femmes, de la démocratie, etc. Patiemment, nous tentions de rétablir ce que du travail l'organisation moderne du travail met à l'envers. Plusieurs centaines de militants de tout secteur professionnel (santé, métallurgie, service, fonction publique territoriale, etc.) ont ainsi pu avoir accès aux connaissances accumulées par la psychodynamique du travail depuis plusieurs décennies.

Instruits par la méthodologie d'intervention de la psychodynamique du travail, nous encourageons une discussion collective authentique. En renouant les fils autour de questions du travail (syndical en particulier), nous autorisons l'émergence d'un collectif de travail (celui constitué par les stagiaires et les intervenants). Pour cela, nous devons nous tenir à la question clinique en évitant le discours convenu, le slogan ou l'invective. Nous ramenons les discussions à la description et à l'analyse des faits du travail lorsqu'un discours de toute-puissance syndicale déniait une part de la réalité ou lorsque son caractère technique l'éloignait de la clinique du travail. Nous devons aussi prendre la mesure des rapports sociaux qui, dans l'activité syndicale, auraient pu entraver les discussions. Ces formations nous engageaient tant par rapport aux stagiaires que par rapport aux structures syndicales. Au fur et à mesure des sessions, les thèmes dominants évoluaient avec le monde du travail, ses modes et ses drames. Du harcèlement moral nous sommes passés au stress, des dépressions aux suicides. Nos formations ont pris leur essor avec le développement des nouvelles pathologies du travail. Nos discussions évoluaient au rythme de cette clinique syndicale.

Nous partagions l'idée que, pour changer quelque chose aux situations délétères engendrées par les nouvelles organisations du travail, il convient de transformer les représentations sociales du travail et que, pour ce faire, l'appareil syndical a un rôle à jouer en s'appuyant sur les renseignements de la psychodynamique du travail.

L'intervention syndicale, l'intervention psychologique

Conséquence des rapports sociaux enracinés dans l'histoire, les syndicats professionnels de salariés (mais aussi ceux d'employeurs) ont notamment pour objet l'« étude et la défense des intérêts moraux, tant collectifs qu'individuels des salariés ». Le code du travail utilise souvent l'expression « intérêts moraux ». Elle ne renvoie pas à la question de la moralité, mais à celle de la santé qui recouvre des aspects psychologiques et sociaux. Avec cet objectif assigné, la place du mandaté dans le champ de l'analyse de la souffrance au

travail et de l'action est légitimée. Celle du psychologue peut l'être au travers de la médecine du travail, de l'expertise CHSCT² ou d'une demande collective consensuelle.

Une part du travail syndical relève des mêmes préoccupations que celles des psychologues du travail. Elle sous-tend l'espoir de favoriser une organisation du travail productrice de bonne santé, c'est-à-dire une organisation qui ne compromet pas irrémédiablement la possibilité de subvertir la souffrance du travail en plaisir. Pour mieux comprendre les situations de travail, le travail du syndicaliste, comme celui du psychologue, passe par l'étude des phénomènes subjectifs du travail. Pour bien faire, se former est une nécessité. Le code de déontologie des psychologues le prescrit pour les uns³. Celui du travail l'inscrit dans le cadre légal de l'activité des autres.

Dès lors, de nombreux problèmes posés dans le champ syndical sont similaires à ceux rencontrés par la psychodynamique du travail. Le travail syndical entretient une proximité avec elle, en tant que « théorie » et en tant que pratique. Le syndicaliste et le psychologue du travail se débattent avec les mêmes questions : l'écart entre le travail réel et le travail prescrit, la grève du zèle, l'écoute de la plainte des salariés, les stratégies collectives et-ou individuelles, les rapports sociaux (le lien de subordination), etc. Comment rendre visible le travail avec ses enjeux de rapports sociaux ? Est-il toujours recommandé de rendre visible le travail réel ? Comment redonner une dimension collective aux problèmes issus de l'organisation du travail qui ont été psychologisés ? Comment susciter la confiance des salariés ? Comment avoir un mandat qui représente effectivement les salariés qu'il est censé représenter ? Une section syndicale est un lieu d'interprétation de situations de travail à partir de la délibération collective de ses membres. C'est aussi une caractéristique de l'intervention en psychodynamique dont beaucoup de problèmes et ficelles sont bien connus dans l'activité syndicale. Issu des lois Auroux, le droit d'expression des salariés sur leurs conditions de travail en est un exemple. Cette possibilité légale est *quasiment* inutilisée, car elle méconnaît tant la question des rapports de domination que l'intimité d'un collectif de travail. Elle ne tient pas compte des conditions nécessaires permettant l'émergence d'une parole authentique à propos du travail réel. Un collectif de travail est un espace qui ne peut pas respirer lorsqu'il est exposé en pleine lumière, notamment en présence de l'encadrement. Là où la section syndicale anime des collectifs de

2. Le CHSCT (Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail) a la possibilité de voter une expertise relative aux questions relatives à la santé des salariés.

3. « Tout psychologue doit s'informer des progrès scientifiques de sa discipline et se former en conséquence afin d'en tenir compte dans son travail » (Code de déontologie des psychologues, art. 18).

travail, la psychodynamique du travail intervient avec l'espoir d'aider à les reconstruire. L'une travaille à partir de l'échec de l'autre. Le succès relatif de l'une se fait avec les échecs relatifs de l'autre. Cela ne va pas sans provoquer quelques frictions entre des stratégies défensives distinctes élaborées dans des organisations du travail différentes.

Si l'expérience d'une situation à l'interface de deux activités de travail est riche, elle est aussi source de souffrances. Celui qui la fait menacer, souvent à son insu, de révéler les failles des espaces dont il est tout à la fois l'habitant et le voisin. Avec un pied ici et un autre ailleurs, il est « travaillé » par deux stratégies défensives distinctes. Ce fut la position de Jean-Claude Valette. Psychologue et syndicaliste ! Chez les « psys », il pourra se voir discrédité d'un revers de main par la phrase sans appel : « Il raisonne comme un syndicaliste. » Chez les syndicalistes, il se verra entendre dire : « C'est trop "psy" son approche, nous ce que l'on cherche c'est du pratico-pratique ⁴. » Le discrédit est porté lorsque celui qui, de cette position privilégiée, a quelque chose d'« intéressant » à dire, là où le syndicaliste ne veut pas entendre parler de souffrance, là où le psychologue ne veut pas entendre la clinique syndicale qui pourrait être cruelle pour lui, avec sa « clinique d'expert ».

Cependant, sur le terrain, un psychologue du travail qui a fait l'expérience de l'activité syndicale sait la valeur d'un collectif, le bonheur de travailler avec d'autres, le prix de la solidarité et de la confiance, l'ambiguïté de la gratitude, la désolation de la trahison. Dans la situation incertaine qui est la sienne, il a vécu la pression du lien de subordination et en connaît la peur ⁵. Cette expérience syndicale (en tant qu'expérience de l'injustice et des façons de s'en accommoder, de la solidarité, du lien de subordination, etc.), manque souvent au psychologue du travail lorsqu'il ne l'occulte pas. Souvent, il exerce en « libéral », et s'est, par ce biais, affranchi du lien de subordination caractéristique de la relation de travail salarié moderne. Inversement, un syndicaliste qui s'empare des connaissances de la psychodynamique est bien armé pour mieux comprendre une situation de travail, prérequis de l'action. Nombre d'intervenants n'ont jamais vécu pour eux-mêmes le drame possible du lien de subordination autrement que sous forme anecdotique, alors qu'ils sont censés travailler avec ceux qui y sont assujettis. C'est peut-être à l'aune de cette équivoque que certains de nos collègues se proclament confortablement

4. Ce sont des psychologisations auxquelles nous avons souvent été confrontés lors de nos formations.

5. Pour le mandaté, la législation organise une fiction juridictionnelle qui dit que, dans son travail d'élu, le lien de subordination entre lui et l'employeur est suspendu pour reprendre ses droits dans le cadre de son travail ordinaire. Pour le sujet qui travaille (et qui est donc affecté par son travail), cela est une fiction protectrice nécessaire.

à « équidistance » entre la direction et la représentation du personnel. Il n'y a pourtant aucune réalité de l'organisation du travail moderne qui permette de justifier ou de valider cette position. L'une, en ayant le monopole de l'organisation du travail prescrite, hérite en contrepartie de la responsabilité de la santé de ceux dont elle organise le travail. L'autre est garante des intérêts moraux de ceux qui travaillent. De ses liens avec la clinique du travail, la pratique syndicale tire le meilleur et le pire. C'est aussi le cas pour l'intervention en psychologie du travail. On ne peut avancer la même chose pour les mouvements religieux, associatifs, ou politiques. Cette spécificité mérite d'être notée.

Le syndicalisme de terrain est influencé par les stratégies défensives de plusieurs collectifs de travail : travail ordinaire et travail syndical. Garant des intérêts moraux des salariés, il compose avec le déni de la souffrance et avec l'attitude compréhensive. C'est une difficulté que nous avons rencontrée durant nos formations. Dans cet enchevêtrement défensif, il y a le réflexe de vouloir traiter les problèmes par des procédures et d'attendre de l'intervenant des solutions toutes faites qui consolideraient l'illusion de la maîtrise. Avec les « risques psychosociaux⁶ », le stress, la mise en avant des CHSCT pour les questions de santé mentale, la fuite vers une demande de solutions immédiates de type « presse-bouton », c'est-à-dire vers une technicité illusoire de la prévention, constituent un danger. Lors des sessions de formation, nous avons eu notre lot de questions : comment repérer quelqu'un qui risque de se suicider ; quelqu'un de fragile ? comment parler à quelqu'un qui sort d'une dépression ? quelles sont les ficelles « pratico-pratiques » pour prévenir les tentatives de suicides ? On veut bien parler de souffrance, celle des autres avec le déni de la sienne propre. Lors d'une session en particulier, nous avons eu affaire à un groupe scindé en deux. Une partie abordait les questions de façon plutôt compréhensive, tandis que l'autre adoptait une attitude virile. Quand, le premier jour, les uns parlaient de tentatives de suicide, les autres « plaisantaient » à propos de coucheries. Puis, jour après jour, patiemment, au travers des discussions sur le travail, un collectif s'est construit à partir de ce groupe. Les attitudes agressives se sont progressivement transformées en boutades pour aboutir à une meilleure compréhension des uns et des autres. Le premier soir, nous étions épuisés et anxieux. Le plaisir du résultat final nous en a fait oublier toutes nos difficultés.

Les formations mises en place par Jean-Claude s'inspiraient d'une réflexion ayant pour objet la « psychodynamique syndicale », titre d'un de ses dossiers de travail inachevé. Au cœur des enjeux sociaux du travail, le militant

6. Nous ne discuterons pas ici de l'imprécision, voire de l'inadaptation, de cette expression aux questions de santé posées par l'organisation du travail.

syndical est aussi partie prenante de la souffrance au travail : souffrance propre au « travail ordinaire », mais aussi souffrance spécifique du travail syndical. Aux prises avec deux organisations du travail (celle de l'employeur et celle de la structure syndicale), le syndicaliste est tout à la fois « salarié protégé » et « travailleur ordinaire ». Il en connaît les ambiguïtés en termes de reconnaissance de l'utilité et de la qualité de son travail. Il a à faire avec la non-reconnaissance, l'injustice et la peur, plus souvent qu'à son tour. Il n'ignore pas l'ambivalence de la gratitude des salariés qui votent ou ne votent pas pour lui. Il doit œuvrer entre le travail de soin et les stratégies viriles de défenses. C'est sous ces formes antagonistes que les demandes des salariés se présentent à lui. S'il représente les salariés, c'est aussi qu'il est traversé par les mêmes joies, peines, stratégies défensives qu'eux, mais pas tout à fait. Il sait le danger d'être pris en étau entre son employeur et son syndicat. Il a conscience du danger électoral auquel il est confronté s'il n'œuvre pas dans le sens des salariés qui votent pour lui. Il sait que l'on souffre moins en collectif, que le harcèlement n'est pathogène que si le collectif de travail y participe au moins par son silence. S'il veut se faire élire, il doit faire avec les stratégies défensives élaborées contre la souffrance au travail par son électorat. Par exemple, sans un important travail préalable d'information, s'occuper de sous-traitants lorsque la situation est tendue dans l'entreprise n'est pas porteur en terme électoral. Le syndicaliste connaît la question de la parole authentique. Il a l'oreille qui écoute. Des consultations souffrance au travail, des centaines de syndicalistes en ont dans leur local syndical. En raison de sa position décalée, le syndicaliste a une occasion supplémentaire d'avoir accès à la compréhension des stratégies défensives des salariés qu'il représente. L'évolution de la situation du mandat inquiétait Jean-Claude Valette. On est loin de l'époque où l'on pouvait écrire : « Il y a une règle monsieur, pour être délégué, il faut être le meilleur compagnon et qu'on ne puisse rien vous dire sur votre boulot... Ce rapport de soi à son travail permettait à ce compagnon de se juger à égalité de dignité dans la relation avec son patron⁷. » Aujourd'hui, plus souvent que les autres, le mandaté est privé de son travail, discriminé, sciemment isolé du collectif. Ces situations engendrent beaucoup de souffrances, notamment à cause des contradictions qu'elles impliquent. La santé du mandaté révèle celui de son collectif. En ces temps de course à la « détection » des risques psychosociaux, à la mesure du stress et autres demandes de thermomètre, ce point est à souligner. Un collectif syndical délabré est symptomatique de souffrances importantes du salarié ordinaire dont il est le mandaté.

Parallèlement à ces formations, Jean-Claude Valette avait créé un groupe syndical de réflexion autour du thème de la santé au travail, qui se réunissait

7. Vacquin H., 1986, *Paroles d'entreprises. Patrons si vous saviez, syndicalistes si vous pouviez, cadres si vous vouliez*. L'épreuve des faits. Le Seuil, Paris.

régulièrement. Les membres de ce collectif national étaient des syndicalistes ordinaires. Ils venaient pour échanger autour de situations et d'actions liées aux « risques psychosociaux ». Ils y cherchaient aussi des connaissances pour leur travail de terrain. C'était un espace de discussion, de partage et d'interprétation, de connaissance et de reconnaissance de l'activité syndicale, de formation et d'action autour de la thématique concernée. En mars 2007, j'ai organisé avec Jean-Claude Valette un colloque relatif à l'action syndicale dans le champ de la souffrance au travail. Nous avons invité des militants qui avaient développé des actions spécifiques. Chaque invité devait écrire un texte à propos de cette expérience. Pour cela, Jean-Claude Valette conseillait les uns, moi les autres. Ce fut une belle expérience. Pour la plupart des participants, écrire n'allait pas de soi. Pour eux, ce n'était pas une activité de travail ordinaire, encore moins lorsqu'il s'agissait, comme nous le demandions, de formaliser leurs actions. Ils n'étaient ni des universitaires, ni des chercheurs, ni des étudiants. Pour eux, écrire n'avait rien de banal. Leurs textes furent cependant remarquables. Les invités ont présenté leurs travaux et nous en avons débattu durant trois jours. Jean-Claude Valette et moi leur avons promis d'éditer les textes ainsi que la synthèse des débats. Cette promesse n'a pu être tenue.

Le prénom de chaque intervenant fut associé à une thématique : Annie et son expérience syndicale et féministe auprès d'ATOSS (ouvriers, agents d'entretien et d'accueil de l'Éducation nationale) ; Christiane et la tenue d'une permanence syndicale « souffrance au travail » ; Christine et l'usure professionnelle chez les travailleurs sociaux ; Colette et son expérience de l'accueil de personnel bancaire en souffrance ; Corinne et son engagement dans une action de prévention dans un établissement d'adultes handicapés ; Gérard et la difficulté de création d'un collectif « santé travail » ; Guy et son expérience de travail pluridisciplinaire sur les « risques psychosociaux » dans la métallurgie ; Jocelyne C. et son travail basé sur une expertise CHSCT ; Jocelyne S. et l'accueil syndical de travailleurs isolés ; Marie-Thérèse et les liens entre la formation syndicale et la souffrance au travail ; Serge et la prise en compte de la souffrance dans le travail syndical et, enfin, Yannick et les actions de formation sur la souffrance au travail chez les territoriaux.

Conclusion

Avec Jean-Claude Valette, j'ai connu l'expérience du plaisir au travail, du plaisir de la discussion sur le travail dans une supervision amicale et réciproque. Le plaisir de mener un travail utile avec sa complicité. Cela ne va pas de soi, mais fut dans notre cas fondé sur la construction d'une confiance mutuelle, sur le fait que notre œuvre commune était inspirée par le sens du travail bien fait, indépendamment de toute considération d'ordre stratégique.

Jean-Marie Kneib

Je n'ai vécu cette expérience qu'en tant qu'intervenant, après chaque session, j'étais à ma place, membre d'un nouveau collectif qui avait établi des liens de confiance permettant de parler du travail. Ce plaisir au travail là, aucune somme de discussions interindividuelles ne peut le procurer.

Je serais incomplet si je taisais qu'au cours de ces formations, je me suis formé en clinique du travail. Redevable du cursus du CNAM pour devenir psychologue du travail, ce terrain a été inestimable. Dans quelque travail que ce soit, il n'y a pas de formation sans ancrage dans la clinique du travail. Cela vaut pour le psychologue.

Sans que cela n'en soit l'objectif, ces formations convoquaient les participants sur leur propre situation de travail, expérience inhérente au fait de parler du travail. Les stagiaires appréciaient *quasi* unanimement le fait de pouvoir parler du travail, la discipline consistant à parler du travail plutôt que d'utiliser des slogans. Ils goûtaient, je le crois, aux plaisirs de la diversité des membres du groupe, des situations, mais aussi à l'étonnement de se rendre compte qu'une chose nous réunissait tous : la situation dégradée des collectifs de travail sur le plan général. Nous pensions autrement le travail et ses situations. Extraits du lien de subordination dans le cadre de ces journées de formation, nous revivions l'expérience d'un collectif de travail au milieu de cette solitude au travail qui, pour être habituelle, en devient presque banale. Ce plaisir de travailler ensemble, bâti sur un respect mutuel et la construction incessante de la confiance, est à retrouver. Depuis, placé devant les mêmes difficultés, les mêmes murs (l'intervention, les stratégies défensives, l'expertise, le stress), les mêmes agressions et les mêmes ingratitudes (mais aussi les mêmes reconnaissances), je suis troublé de constater à quel point nous étions différents, à quel point l'organisation du travail et de la société en général nous a placés dans des situations identiques jusqu'à se retrouver parfois avec des comportements similaires. Lors de la dernière formation que nous avons assurée ensemble, avec la déferlante de l'idéologie du stress et la multiplication des situations de souffrance des militants, Jean-Claude m'a confié sa grande fatigue. Il m'a avoué sa tentation d'arrêter. Face à cela, me disait-il, « nous sommes bien minus ».

Cependant, depuis, de-ci de-là, je rencontre des militants qui ont participé aux formations organisées par Jean-Claude Valette. Ce travail d'alors se poursuit aujourd'hui et, lorsque je reçois de leurs nouvelles, je sais que notre travail en valait la peine. L'investissement de ces militants dans des questions de santé travail fournit une réponse à ceux qui, avec bienveillance ou non, questionnent la psychodynamique du travail en tant que support de l'action collective.

Jean-Marie Kneib

Docteur en mathématiques – Psychologue du travail CNAM

travailler

Éditorial <i>Pascale Molinier</i>	5
• DOSSIER : FEMMES, SANTÉ, TRAVAIL	9
Division du travail et précarisation de la santé dans le secteur hôtelier en France : de l'action des rapports sociaux de sexe et autres rapports de pouvoir <i>Emmanuelle Lada</i>	11
L'engagement paradoxal des aides à domicile face aux situations repoussantes <i>Ghislaine Dontol</i>	27
Santé des femmes au travail et égalité professionnelle : des objectifs conciliables <i>Karen Messing</i>	43
Enquête en Seine-Saint-Denis sur les violences sexuelles faites aux femmes au travail (Enquête vsf-1-93) <i>Claire Thomassin, Gïsele Amoussou, Patricia Dominguez, Dominique Fongyrollas, Anne Gillet, Sylvaine Le Clerc, Marie-Christine Margeot, François Rageau, Christelle Stepien, Jean-Michel Sterdyniak</i>	59
Les caractéristiques de la femme française au travail et les nouveaux problèmes gynécologiques posés en médecine d'entreprise <i>J.-H. Soutoul</i>	79
De l'usage des idéologies haineuses <i>Lise Gagnard</i>	95
• CLINIQUE	
Stratégie de défense et anesthésie de la douleur dans l'otologie des TMS <i>Zulmira Rossi, Ana Magnolia Mendes</i>	101
Travail et maltraitance dans une maison de retraite <i>Fabienne Bardot</i>	121
• DÉBAT	
Controverses : le regard d'une certaine sociologie du travail sur la subjectivité <i>Hélène Hirata, Aurélie Jeantet, Daniel Kergoat, Angelo Soares</i>	137
• HUMORISTE	
La clinique de travail, espace de rencontre entre le syndicaliste et le psychologue <i>Jean-Marc Kuehl</i>	143
Hommage à Jean-Claude Vafarizadeh <i>Christophe Dejournet</i>	151
• NOTES DE LECTURE	
Marie-Anne Dupacq. Le travail d'enseignement de M. De la Haye : comment nous considérons et que nous faisons <i>Anne Flutey</i>	153
André Loez et Nicolas Martin. Chevaliers blancs. Les mutineries de 1917 en perspective <i>Nicolas Baudry</i>	167
Anna Saur. Les fédérations d'ingénieurs <i>Dominique Huez, Sophie Achard, Comprendre pour agir</i> <i>Fabienne Bardot</i>	168
Mémoires des luttes en Thomas Zuber. L'Open space en action <i>Marie-Anne Dupacq</i>	171