Mobilisation syndicale et expertise en matière de risques psychosociaux

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom

Corinne DELMAS [1]

L'expertise s'est considérablement développée en matière de santé mentale au travail [2]. Elle occupe aujourd'hui une place importante dans les répertoires d'action syndicale. Les approches de sciences humaines et sociales se diffusent auprès de représentants du personnel confrontés à de nombreuses plaintes de salariés. En lien avec l'essor d'un marché de l'expertise de comités d'hygiène, sécurité et conditions de travail (CHSCT) et avec le développement de réflexions sur les effets du néo-management, une nébuleuse de spécialistes de la santé mentale au travail regroupe aujourd'hui nombre de cabinets, réseaux d'experts, chercheurs, universitaires et/ou praticiens.

L'appropriation de ces thèmes par les syndicats pose la question du renouvellement de leurs pratiques. Leur diffusion au sein de ces organisations et des entreprises repose sur des alliances avec les chercheurs, experts, intellectuels, l'enrôlement de personnels de renfort issus des univers académiques et professionnels, la mobilisation de registres scientifiques, par des dispositifs de formation, des recherches-action ou des observatoires *ad hoc*, l'organisation de colloques, la publication d'ouvrages, etc. Ce poids de l'expertise suscite de nombreux questionnements sur ses usages et son utilité pour l'action, au sein de syndicats également confrontés à la question ancienne de la construction d'une cause collective à partir de cas individuels.

1. Maître de conférences en sociologie à l'Université Lille 2, membre du Ceraps (UMR CNRS 8026).
2. Ce terme sera utilisé, ainsi que ceux de « stress », « souffrance au travail », « pénibilité psychique » ou « risques psychosociaux ». Sur les enjeux du lexique, variable selon les approches, voir Loriol (2006), de Gaulejac (2012), Gollac (2012).

Cet article s'appuiera sur l'étude du cas, particulièrement heuristique par son exemplarité et son caractère atypique, de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom, pour éclairer ces enjeux de l'expertise. Il s'agira, dans un premier temps, de préciser en quoi ce modèle institutionnel est significatif d'un double positionnement scientifique et syndical sur les questions de souffrance au travail puis, dans un second temps, d'interroger sa reproductibilité.

Ces défis, liés aux particularités des questions de souffrance au travail, et les raisons ayant conduit les organisations syndicales à se mobiliser sur ce thème éclairent la constitution des risques psychosociaux en enjeu syndical (I). L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom illustre la volonté de produire des discours audibles au sein d'autres univers sociaux et de développer une information crédible. Occupant un double positionnement, syndical et scientifique, cette structure hybride atteste les possibilités de collaboration entre chercheurs et militants, ainsi que l'apport des sciences humaines et sociales dans une perspective tant d'expertise que critique (II). Cet exemple rend compte des dynamiques d'échanges multiples entre militants syndicalistes et chercheurs, mais aussi de la montée en force d'une expertise des « risques psychosociaux » et des cabinets de conseil (III) [3].

I. L'émergence d'un enjeu syndical

Répondre au désarroi des salariés confrontés à des problèmes de mal-être au travail est un défi pour les élus CHSCT et pour les syndicats (I.1). En lien avec les modifications ayant affecté l'organisation du travail, ces derniers se sont mobilisés sur le sujet ces dernières années (I.2) ; plusieurs syndicalistes ont véritablement joué le rôle de passeurs sur ces questions (I.3).

I.1. Le désarroi des salariés : un défi pour les représentants du personnel et les syndicats

L'intérêt des organisations syndicales pour les questions de santé mentale au travail est parfois présenté comme tardif. Le mouvement syndical aurait longtemps favorisé l'emploi, les revendications salariales et la dénonciation des risques physiques. Dans un contexte de crise économique latente, il aurait privilégié un traitement financier des maux du travail plutôt qu'une mise en cause du contenu et de l'organisation de ce dernier,

3. Cet article s'appuie sur une analyse documentaire, l'observation de manifestations sur la souffrance au travail, une vingtaine d'entretiens approfondis avec des salariés, des syndicalistes, des experts, des représentants du personnel, des membres de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom.

conformément au « compromis fordiste » consistant à compenser financièrement une aliénation au travail jugée dans son principe inévitable (Trentin, 2012 [4]).

Une autre explication renvoie à une culture syndicale selon laquelle « l'ouvrier ne se plaint pas, il combat » (Dejours, 2007:16). La faible place accordée à la souffrance mentale au sein du syndicalisme s'expliquerait enfin par la distance accrue entre les représentants du personnel et leur base en raison du temps croissant consacré aux réunions. La diffusion dans les entreprises du néo-management, empreint de considérations psychologisantes, a également pu constituer un repoussoir à l'investissement de ces questions. Selon Boltanski et Chiapello (1999), le désintérêt syndical à l'égard de l'épanouissement et de la subjectivité au travail aurait laissé le champ libre à des discours patronaux offensifs sur ces questions au cours des années 1970 et 1980.

Toutefois, les travaux des historiens montrent que les syndicats s'y sont intéressés de longue date, notamment au cours des années 1970. A côté de l'approche consistant à indemniser les risques objectifs et directement constatables, une autre, plus récente, relie la santé mentale à la santé physique, autour d'une ergonomie de langue française visant à « redonner sa place au travail » (Duraffourg, Vuillon, 2004) et à promouvoir une approche centrée sur l'activité [5] ; cette dernière approche propose de prendre en compte les risques de long terme sur la santé et souligne les limites d'une démarche purement économique. Certains ergonomes et militants pointent ainsi la nocivité des nouvelles formes d'organisation du travail sur la santé. La CFDT (1977) investit pour sa part les conditions de travail dans un contexte de crise en lien avec l'informatisation des organisations, de mobilisation critique des médecins du travail et d'intervention du législateur [6]. L'objectif de bien-être du salarié s'impose alors, contribue à

4. Percevant les souffrances et l'aliénation générées par le travail subordonné comme devant être soulagées par des compensations monétaires, les partis de gauche se sont ainsi centrés sur la construction d'un Etat-providence, les syndicats sur les salaires. Bruno Trentin montre combien cette restriction de la justice sociale aux termes de l'échange salarial et l'acceptation de la « réification » du travail ont pu empêcher la gauche dominante de faire face et de réfléchir véritablement au travail.
5. Alain Wisner fonde en 1955 le premier service d'ergonomie de la Régie Renault, avant d'enseigner à partir de 1962 au Laboratoire de physiologie du travail du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) et de contribuer l'année suivante à la création de la Société d'ergonomie de langue française. Avec Antoine Laville, il transporte la recherche dans les entreprises et ses travaux sur l'activité mentale des ouvriers à la chaîne, à la fin des années 1960, contribuent à modifier le regard porté sur le travail dit « manuel ». Il transforme le Laboratoire de physiologie du travail du Cnam, dont il est devenu en 1966 le directeur, en Laboratoire d'ergonomie, et y forme de nombreux ergonomes. La formation « ergonomiste plein temps » qu'il y met en place permet à des syndicalistes (parmi lesquels l'un des ergonomes membres de l'Observatoire du stress à France Télécom) et des étudiants étrangers d'obtenir une qualification universitaire en ergonomie (Cristofalo, 2011:299-300).
6. Création des commissions d'amélioration des conditions de travail dans les entreprises de plus de 300 salariés et de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact), lancement des premières enquêtes sur les conditions de travail par le ministère du Travail, adoption d'une loi relative à la prévention des accidents du travail, renforcement des moyens des médecins du travail.

déplacer l'attention vers l'effet du travail sur la santé et permet des évolutions juridiques, tel le décret du 20 mars 1979 qui « ouvre au médecin du travail la perspective de l'ergonomie » (Buzzi *et al.*, 2006:85). On peut faire l'hypothèse selon laquelle cette ouverture et ces mobilisations syndicales ont contribué à la prise de conscience des enjeux liés à la santé mentale au travail depuis une quinzaine d'années.

Des manifestations et formations syndicales se développent sur le sujet. Leurs organisateurs et participants, interrogés sur les raisons de leur mise en œuvre, évoquent souvent une demande de la base, mais aussi la nécessaire formation des représentants du personnel aux « risques psychosociaux » et à l'écoute de ces salariés en souffrance. Un syndicaliste participant à une formation souligne ainsi : « Nous ne sommes pas formés pour écouter, nous ne sommes pas psychologues » (Cru, 2011:142). Cette nécessité est mise en avant par la plupart des membres de CHSCT rencontrés [7], qui insistent sur leur besoin d'être formés à l'écoute et à l'accompagnement, auxquels ne les prédispose pas forcément leur formation initiale. Ainsi, un secrétaire CHSCT souligne : « Moi, je suis ingénieur de formation et puis je me suis confronté à des demandes de soutien, […] de situations compliquées à prendre en compte. Et il y a un moment où… il me manque des outils […], il faut que je me forme [8]. »

Organiser des stages sur la souffrance au travail permettrait aussi d'afficher et de renforcer une proximité aux salariés. Les formations s'accompagnent ainsi d'un discours tendant à opposer des pratiques habituelles un peu éloignées des préoccupations quotidiennes des salariés à ces nouvelles formes d'action illustrant une aptitude à être « présents sur le terrain », « proches et à l'écoute des salariés ». Dans la plupart des stages, c'est davantage cette posture d'écoute qu'une approche théorique qui est valorisée, comme l'illustrent ces propos récurrents d'une intervenante : « Vous pouvez lire tous les bouquins que vous voulez, si vous n'écoutez pas les travailleurs, ça sert à rien [9]. » Cette présence sur le terrain a des enjeux forts, face à des discours de crise du syndicalisme, et dans un contexte de modifications délétères du travail et de son organisation.

I.2. L'appropriation syndicale des questions de santé mentale au travail

Le flux tendu, la culture du zéro défaut, l'individualisation de la relation salariale, constitutifs du néo-management qui s'est développé dans les années 1970-1980 (Boltanski, Chiapello, 1999) ou la « *lean* » production, ont

7. Lors d'échanges informels et de dix entretiens approfondis réalisés entre janvier 2010 et novembre 2012.
8. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, secrétaire général de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom, secrétaire CHSCT, Saint-Denis, 14 novembre 2012.
9. Stage FO, « Souffrance au travail », Lyon, 12-16 novembre 2007 (Bué *et al.*, 2013).

contribué à l'essor de pathologies et de situations de mal-être au travail. Les notions de « harcèlement moral » et de « souffrance au travail » ont connu, dans les années 1990, un grand succès (Robatel, 2010) dans le sillage des ouvrages de Hirigoyen (1998) et de Dejours (1998). L'intérêt pour la santé mentale au travail déborde le monde des praticiens des maladies professionnelles, dans un contexte où s'imbriquent des réflexions critiques sur les effets nocifs du néo-management (de Gaulejac, 2004) et la promotion de catégories de perception psychologisantes pour qualifier les problèmes de la société contemporaine [10].

Parallèlement, la constitution d'un marché où des cabinets de consultants offrent leurs services aux entreprises et CHSCT a pu contribuer à ce que la souffrance au travail intéresse davantage les directions d'entreprise et les syndicats. Dans les entreprises, cette prise en charge a d'abord donné lieu à une gestion du stress individualisée et la mise en place de cellules d'écoute mais aussi d'observatoires, présentés comme des outils de compréhension du terrain afin d'élaborer des pistes d'action. Ces approches visant à aider les salariés à « gérer leur stress » et ces instruments laissent sceptiques certains médecins et représentants syndicaux (Mahiou, 2007). Au sein de la nébuleuse d'experts et d'intervenants qui s'est formée ces dernières années, certains universitaires et/ou praticiens – regroupés dans des associations comme l'Association santé et médecine du travail (ASMT) [11], des laboratoires tels ceux du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam) ou celui du changement social créé en 1989 à l'université Paris VII, ou des syndicats de médecins du travail [12] – proposent d'autres approches. Au cours des années 1990, médecins du travail et ergonomes dénoncent les effets de l'organisation du travail sur la santé des salariés (Buzzi *et al.*, 2006:92) et multiplient les témoignages (Bardot, 2001) [13]. Leurs approches varient selon leurs affinités avec la psychopathologie, la psychodynamique, l'ergonomie de langue française, la clinique de l'activité, etc. [14]. Un consistant corpus de recherches et d'expertises est ainsi constitué, où l'hétérogénéité de la terminologie employée reflète la diversité des perspectives.

Certaines mesures législatives et réglementaires ont également favorisé la saisie syndicale des questions de subjectivité au travail. L'introduction du « harcèlement moral » dans le Code du travail en 2002, l'obligation pour les entreprises de plus de 50 salariés de créer un document unique d'évaluation des risques pour la santé et la sécurité des salariés, et l'élargissement

10. Sur cette promotion du relationnel et de la responsabilité individuelle, liée à l'essor de thérapies orientées vers la performance individuelle et de techniques d'accompagnement, coaching, tests etc., voir Castel (1981), Delmas (2011:91-101).
11. Qui constitue, en 1992, un recueil de monographies sur la précarisation. Voir ASMT (1994, 1998).
12. Comme le Syndicat général des médecins du travail (SGMT, affilié à la CFE-CGC), très actif sur le front de la réforme de la médecine du travail et du stress des cadres (Delmas, 2010).
13. Certains sont publiés et médiatisés. Voir, par exemple, Ramaut (2006).
14. Sur la diffusion de la psychodynamique chez certains médecins du travail, voir Salman (2008).

de la mission préventive du CHSCT à la santé mentale opéré par la loi de modernisation sociale en 2002 ont fortement incité les syndicats à investir ce domaine ; les CHSCT deviennent des lieux essentiels d'apprentissage et de débats sur le travail (Hatzfeld, 2006).

On peut encore citer la création, par l'accord de refondation sociale du 13 septembre 2000, des observatoires régionaux de la santé au travail (ORST), la mise en place d'un Observatoire de la santé mentale, la création en 2002 de l'Agence de sécurité sanitaire de l'environnement et du travail – devenue en 2010 l'ANSES –, le rapport sur le stress au travail du psychiatre et dirigeant de Stimulus Patrick Légeron et du magistrat Philippe Nasse remis en 2008 au ministre du Travail (Nasse, Légeron, 2008), ou encore les missions et commissions parlementaires sur ces questions [15].

La dimension européenne est également essentielle à l'émergence du thème. Le décret de 2001 instituant le document unique est en effet une transposition de la directive-cadre européenne sur la prévention des risques professionnels 89/391/CEE disposant que les employeurs doivent évaluer les risques pour la sécurité et la santé des travailleurs. On peut également mentionner les accords européens contre le stress (8 octobre 2004) et contre la violence et le harcèlement au travail (26 avril 2007), et leur transposition nationale *via* la négociation d'accords nationaux interprofessionnels sur le stress au travail (2 juillet 2008) et sur le harcèlement et la violence au travail (26 mars 2010).

Par ailleurs, l'impression d'une perte d'audience a incité les OS à rechercher de nouveaux thèmes de revendication et à concevoir la proximité à la réalité du vécu professionnel comme un moyen de renouer avec la syndicalisation [16].

Les organisations syndicales se sont progressivement et diversement saisies de ce problème public émergent *via* des tracts, guides et dispositifs de formation. Plusieurs syndicalistes se sont spécialisés sur cette question, endossant un rôle de référents internes et de passeurs entre le monde scientifique et le monde du travail.

I.3. Les passeurs des questions de souffrance au travail

L'intérêt de militants pour la santé au travail est souvent lié à leur expérience professionnelle. L'animatrice d'une formation Solidaires « Accueil et écoute des salariés en souffrance » explique par exemple avoir commencé des études de psychologie après avoir subi un *hold-up* en tant que guichetière.

15. Sur les initiatives ministérielles suite à la médiatisation de suicides au travail et sur leurs limites, voir Clot (2010).
16. Voir par exemple le 49e congrès de la CGT (7-11 décembre 2009) ; celui de la CFE-CGC (17-19 février 2010) ; le conseil national de la CFDT (21-22 octobre 2009), orienté vers « une stratégie de proximité et de résultat » (*Syndicalisme Hebdo* CFDT, n° 3237, 29 octobre 2009). Sur ce positionnement de la CFDT, voir Guillaume, Pochic (2009).

Devenue psychologue du travail, elle intervient régulièrement dans des formations syndicales. Un cégétiste évoque un épisode de harcèlement qui aurait fonctionné comme un déclencheur : il devient délégué CHS (élu en 2001), se spécialise progressivement en santé au travail et crée en 2004 un site dédié à ces questions (Bué *et al.*, 2013). D'autres évoquent des interpellations réitérées de salariés. Beaucoup de ces « passeurs » mentionnent aussi l'importance de rencontres (avec d'autres responsables syndicaux, des médecins du travail de l'Association pour l'ouverture du champ d'investigation psychopathologique – AOCIP…) et l'inscription dans des réseaux d'acteurs mobilisés sur ces questions. Une formation à l'université ou au Cnam contribue aussi à cette sensibilisation. La socialisation professionnelle, également, peut favoriser la prise en compte syndicale de la souffrance au travail. Les instigatrices du stage précité de Solidaires ont eu antérieurement une pratique professionnelle d'« écoute active » de bénéficiaires de dispositifs d'aide sociale (Bué *et al.*, 2013).

Certains militants publient sur le sujet et contribuent à sa prise en compte par leur organisation. Ainsi Jean-Claude Valette, psychologue du travail et intervenant en prévention des risques professionnels (IPRP), intervient à la fois comme consultant indépendant, formateur au sein des syndicats et membre du laboratoire de psychologie du travail du Cnam ; il participe activement à des réunions d'experts ainsi qu'à l'animation de débats à travers toute la France autour de documentaires sur le travail. En 2001, il est à l'origine d'un collectif CGT sur les questions de santé au travail et contribue à l'ouverture d'espaces de discussion collective afin de sensibiliser les représentants du personnel à l'approche du débat (Valette, 2002). On peut également mentionner le cas de Bernard Salengro, médecin du travail membre du Syndicat général des médecins du travail (SGMT), devenu spécialiste de ces questions au sein de la CFE-CGC, ou celui de Jean-François Naton, responsable du secteur travail/santé de la CGT, qui obtient un diplôme d'analyse pluridisciplinaire des situations de travail à l'Université d'Aix-Marseille. Tous deux contribuent à la diffusion de ces questions par plusieurs publications (Naton, 2008 ; Salengro, 2005, 2006).

Cette spécialisation, présentée comme inéluctable ou « allant de soi » par la plupart des interlocuteurs, leur permet de porter le thème au sein de leur structure. Elle passe par des actions, lectures, formations (syndicales et/ou universitaires) leur permettant d'acquérir les outils et méthodologies nécessaires à l'exercice de leurs mandats syndicaux, notamment au CHSCT, et de répondre aux salariés. Cette spécialisation est aussi parfois perçue et présentée comme utile en termes de « prise de recul » : « Pourquoi est-ce que je n'irais pas à l'université me former ? Il me manque des outils

[…] théoriques, des méthodes […] et puis il me manque aussi une chose, c'est… une meilleure capacité à prendre du recul [17]. »

Cette spécialisation peut conduire à une professionnalisation de syndicalistes mettant leurs compétences au service de leurs mandats, pouvant également s'orienter professionnellement dans l'accompagnement, la formation, le conseil (Cristofalo, 2011) ou une recherche parfois conçue comme une manière d'aborder librement et de l'extérieur les évolutions vécues (Alter, Dubonnet, 1994).

Les militants spécialisés sur les questions de souffrance au travail endossent un rôle de référent au sein de leur organisation et de passeurs entre le monde scientifique et le monde du travail. Parmi ces « passeurs », l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom rend particulièrement compte, à l'échelle d'une entreprise, de ce double positionnement scientifique et syndical.

II. Un double positionnement scientifique et syndical : l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom Orange

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom mobilise chercheurs et registres scientifiques afin de former, informer et publiciser les situations de souffrance au travail (II.1). Il contribue à l'élaboration d'une grammaire adaptée (II.2) et d'une forme de contre-expertise [18] (II.3).

II.1. Former, informer, publiciser

L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom est créé en 2007 par la CFE-CGC et Sud-PTT, en réponse à un « climat terrifiant [19] » généré par des restructurations opaques et des redéploiements massifs de salariés, l'absence de culture de droit du travail dans cette ancienne entreprise publique, une mise en place tardive d'instances représentatives du personnel (IRP). Plusieurs signalements alarmants de médecins du travail se succèdent, confirmés en 2002 par un rapport parlementaire (Larcher, 2002 ; Robatel, 2010:286-288). La sénatrice Marie-Claude Beaudeau

17. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012.
18. Cet article s'appuie sur les résultats d'une enquête : documentaire (dépouillement des travaux de l'Observatoire et de ses membres, des publications le concernant), par observations (des assises annuelles de cette structure, des 13-14 décembre 2007, 6-7 novembre 2008, 9-10 décembre 2010 ; des journées de formation-débat des 27-28 juin 2011 sur « la prévention et le traitement des risques psychosociaux » ; de la journée débat du 8 janvier 2010 « Souffrance au travail », Observatoire du stress FT/Conseil régional d'Ile-de-France ; de plusieurs manifestations sur les questions de souffrance au travail auxquelles certains de ses membres ont participé et/ou qui l'évoquaient, dont le forum FSU des 22-23 janvier 2008 « Travail et syndicalisme », et un colloque CFE-CGC/Unsa du 12 novembre 2008 sur la souffrance au travail), et par entretiens avec des membres de l'Observatoire (plusieurs échanges informels depuis 2007 et cinq entretiens approfondis d'environ deux heures chacun réalisés entre 2010 et 2012).
19. Pierre Morville, CFE-CGC, Forum « Travail et syndicalisme changer le travail, changer la vie », FSU.org, 22-23 janvier 2008.

contacte les syndicats après avoir reçu près de 4 000 témoignages, finalement traités dans l'ouvrage d'un journaliste (Decèze, 2004). Restructurations et « déplacements » massifs continuent toutefois, donnant le sentiment à certains syndicalistes d'être incapables de réagir : « On a assisté là à une espèce de dépression collective, il s'est passé beaucoup de temps avant que les syndicats, en tout cas Sud, se disent qu'il y a des problèmes plus profonds qu'on ne peut pas aborder avec les moyens syndicaux classiques [20]. » La CFE-CGC France Télécom et Sud s'allient finalement pour créer une « structure extérieure, qui fa[it] un vrai travail de fond, d'alerte, d'aiguillon mais quand même avec du contenu [21] ».

La configuration syndicale interne et le profil des militants de ces organisations éclairent cette alliance improbable (Delmas, Merlin, 2010). Sud-PTT, issu d'une scission de la CFDT fin 1988 au sein de l'administration des PTT, est le deuxième syndicat de France Télécom ; la CFE-CGC est pour sa part en progression électorale, avec une nouvelle équipe « de syndicalistes combatifs et vivaces » animant ce syndicat ouvert aux nouveaux salariés recrutés dans le privé. Une partie de ses militants, venus d'un fournisseur d'accès à Internet racheté par France Télécom, ne correspondait « pas vraiment à l'image courante du syndicalisme CGC, souvent perçu comme relativement conciliant avec les directions d'entreprise » (Du Roy, 2008:26).

L'objectif n'est pas de « se substituer aux organisations syndicales ou aux IRP naissantes, c'est pour ça qu'on [a] pris le mot d'observatoire, qu'on [a] proposé à l'ensemble […] des syndicats en disant : "Mettons-nous d'accord, recensons les cas de souffrances, recensons les cas de restructurations [22]". » Les autres syndicats refusent toutefois d'y participer, par scepticisme, par crainte également de fragiliser davantage le statut de fonctionnaire en objectivant le fait que les agents sont visés par les mobilités forcées (Delmas, Robin, 2010).

Inspiré d'autres modèles – observatoires des inégalités, des prisons, du stress mis en place en 2001 par la CFE-CGC (Delmas, 2010) –, l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom vise à porter un diagnostic. Il s'agit de suivre cette restructuration « invisible et dire à l'extérieur ce qui se passe à France Télécom [23] » ; de « voir, rendre public [24] ». Il se dote des moyens de produire et diffuser les connaissances acquises. En l'absence de formation des militants et face au déni de la direction, l'objectif est de promouvoir « une structure extérieure en débat avec l'opinion

20. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, délégué syndical central Sud, co-fondateur et alors porte-parole de l'Observatoire, 10 avril 2010.
21. Entretien avec Patrick Ackermann, *ibid*.
22. Entretien avec Patrick Ackermann, *ibid*.
23. Entretien de l'auteur avec Pierre Morville, CFE-CGC, co-fondateur et alors porte-parole de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France-Télécom, 18 mars 2010.
24. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.

publique, les scientifiques, mais aussi les journalistes […] qui [peut] d'une part donner aux salariés le sentiment qu'on [s'occupe] d'eux, en tout cas que leur parole [n'est] pas… n'[est] pas éteinte […] et en plus il y [a] aussi une pression sur la direction qui s'est constituée [25] ».

Des répertoires scientifiques prisés par les réseaux militants altermondialistes auxquels participent les fondateurs de l'Observatoire sont privilégiés. Un baromètre est institué *via* la mise en ligne d'un questionnaire, afin « d'objectiver. […] Moi je vois, un bureaucrate comme moi qui a un rapport avec la base quand même assez éloigné. […] Pour moi, ça a été une leçon ; je pense que les organisations syndicales devraient pratiquer cela de façon systématique [26]. » La direction conteste la légitimité de cette enquête qui atteste l'ampleur du malaise [27], et met en place des cellules d'écoute et d'accompagnement des salariés en détresse. L'Observatoire lance de nouvelles enquêtes sur les seniors ainsi que sur le lien entre l'organisation du travail et le stress. Un comité scientifique, doté d'une charte déontologique, est créé, afin d'apporter un peu de méthodologie pour l'analyse, mais aussi une caution scientifique : « Si on faisait venir des universitaires, ça faisait sérieux [28]. »

Ce comité est constitué de neuf chercheurs, praticiens et consultants : un économiste-ingénieur et militant d'Attac, des sociologues, des ergonomes, un ergologue, une psychiatre. Ces membres sont investis dans divers réseaux militants, dont Attac. « On a eu beaucoup de chance aussi de rencontrer des scientifiques très très militants, enfin très très très déterminés. […] Au début, il y a des cabinets d'experts [29]. » C'est, souligne l'actuel secrétaire général de l'Observatoire, « l'histoire du don et du contre-don. […] Ils donnent de leur temps et de leur énergie parce qu'ils sont bénévoles, dans l'Observatoire, et en même temps […], ça leur donne […] une position d'observation assez privilégiée [30]. »

Les enquêtes précitées sont synthétisées dans un rapport, puis un ouvrage (Du Roy, 2008). Des assises sont organisées chaque année. Les premières, qui se tiennent à Paris dès décembre 2007, regroupent environ 200 personnes et se décomposent en ateliers animés par des ergonomes, sociologues et médecins du travail – dont les membres du comité scientifique – sur les expertises CHSCT, la nouvelle organisation du travail ainsi que sur les réactions possibles face au stress qu'elle suscite. Les deuxièmes,

25. Entretien avec Patrick Ackermann, *ibid*.
26. Entretien de l'auteur avec Pierre Morville, 18 mars 2010.
27. 3 234 personnes répondent parmi les 124 000 salariés que compte l'entreprise en 2007. 66 % se déclarent stressés ; 80 % considèrent subir un emploi dégradé ; 60 à 90 % ont une opinion négative de la hiérarchie, 13 % font confiance aux IRP ; 17 % aux syndicats. Voir « Premier questionnaire de l'Observatoire (juin-août 2007) », http://www.observatoiredustressft.org/index.php?option=com_content&view=article&id=1524:association&catid=39:resultats-des-questionnaires-de-l-observatoire-du-stress&Itemid=67.
28. Entretien de l'auteur avec Pierre Morville, 18 mars 2010.
29. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.
30. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012.

en novembre 2008, à Paris, qui réunissent près de 300 élus, sont l'occasion de présenter un modèle de questionnaire qui, modifiable en local, doit permettre une mise à contribution des CHSCT de France Télécom. Une pétition nationale est également projetée sur l'indépendance du service médical et des assistants sociaux, le droit à expertise pour les CHSCT et l'arrêt de la censure du site de l'Observatoire sur les stations de travail. Enfin, est lancée l'idée de forums locaux en province, concrétisée l'année suivante à Lyon. Le Conseil régional d'Ile-de-France, démarché pour financer un doctorant et « un projet citoyen sur l'Ile-de-France pour faire des […] initiatives auprès des salariés de France Télécom [31] », accueille trois mois plus tard des rencontres publiques réunissant 150 salariés de France Télécom et de diverses entreprises (dont EDF et Pôle emploi), des scientifiques, des experts, sur le thème « Souffrance au travail, les salariés en danger, le devoir d'agir ».

S'inscrivant dans les objectifs de publicisation, de formation, et de constitution d'un réseau de membres des CHSCT, les assises donnent lieu à des présentations à la presse des enquêtes, mais aussi à des ateliers thématiques de formation et d'échanges d'expériences entre syndicalistes « qui arrivaient sur ces questions-là […] en général totalement démunis [32] ». La formation des délégués CHSCT constitue un enjeu important, eu égard à la jeunesse des IRP à France Télécom, aux réticences de syndicalistes les percevant comme « le symbole du privé », au manque de « formations pour comprendre le rouage de ces IRP ». Il s'agit de « leur donner des moyens d'action, de déclencher des expertises, de faire un travail de fond [33] ». La démarche cognitive et réflexive proposée est explicitement mise au service de l'action.

II.2. Au service de l'action : la production d'une grammaire commune

Les fondateurs de l'Observatoire insistent sur l'originalité de la démarche dans l'espace syndical : « On voit plutôt ça dans le monde social, dans le monde associatif, dans les mouvements sociaux [34]. » Ce positionnement est loin d'aller de soi dans l'espace syndical, reconnaissent les promoteurs de l'Observatoire, parfois accusés de privilégier l'expertise au détriment de l'action.

Un slogan, « observer, comprendre, agir », ajouté par la suite, permet de préciser que l'objectif des connaissances produites n'est pas purement spéculatif. Cette idée caractérise différentes initiatives dans ce domaine. « Comprendre pour agir » est à la fois le titre du blog de Philippe Bouvier (membre de la CGT, élu au CHS de la ville de Vénissieux, spécialiste des

31. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.
32. Entretien de l'auteur avec Pierre Morville, 18 mars 2010.
33. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.
34. Entretien avec Patrick Ackermann, *ibid*.

questions de santé et travail) et le sous-titre d'un ouvrage sur le même thème (Huez, 2008). Les choses se passent comme s'il importait de conjurer le risque d'enquêtes supplétives à un manque de perspectives d'action pour les équipes syndicales. Redoublant un sentiment d'impuissance, manière de battre sa coulpe en se considérant comme insuffisamment agissants, plusieurs militants opposent la réflexion à l'action. Les assises de 2007 donnaient à voir un *hiatus* entre des élus en attente de pistes concrètes de la part des experts, et des intervenants ayant toujours soin de se présenter, non pas en « faiseurs de miracles », mais comme dépendants de l'action des élus. L'atelier sur la médecine du travail, par exemple, a donné lieu à des échanges entre militants demandant des perspectives au médecin membre de l'ASMT qui leur rétorquait que ses marges de manœuvre dépendaient des pratiques des représentants du personnel.

Les discussions lors des premières assises mettent également en évidence la fonction d'élaboration collective de frontières du dicible sur des thématiques comme la mort, la souffrance, les suicides et les responsabilités individuelles. Le débat a par exemple porté sur la pertinence de se saisir du suicide d'un collègue à des fins de mobilisation des salariés et de construction d'un rapport de force face à la direction. Les intervenants proposaient de mettre en question le refus d'« exploiter » le suicide d'un collègue, la pire des situations étant souvent celle où, par peur du scandale, ils ont accepté de taire la responsabilité de l'entreprise dans le décès. En ce sens, ces manifestations ont eu une fonction de désinhibition vis-à-vis de thèmes auxquels les élus sont peu familiarisés ou qu'ils perçoivent comme trop intimes. La question des effets sur les salariés d'un discours de dénonciation des suicides était récurrente dans les discussions informelles lors des pauses, comme dans les interventions (Delmas, Merlin, 2010).

La collaboration entre syndicalistes, experts et chercheurs a facilité cette confection collective d'une grammaire adaptée aux situations vécues à France Télécom.

II.3. Un lieu de débats scientifiques producteur d'une « contre-expertise »

Un travail collectif associe étroitement syndicalistes et membres du comité scientifique. L'expertise, conçue comme alternative au discours de l'employeur, vise à dévoiler la réalité et l'ampleur des situations de travail pathogènes. Il s'agit également de rompre avec une vision individualisante des problèmes par des approches relevant de la sociologie, de l'ergonomie, de la psychologie sociale, de la psychodynamique et de la clinique de l'activité, plutôt que de la psychologie clinique et comportementaliste. Au sein du comité scientifique, qui réunit une forte minorité de sociologues (quatre sociologues sur neuf membres) et quelques ergonomes, les

sciences sociales et du travail dominent. Comme le souligne l'un de ses membres, il importe de « contrecarrer la vision du travail qu'en [ont] […] les sphères de gestion [35] ».

La position d'« experts indépendants » des membres de ce comité est présentée par l'un d'entre eux, lors d'assises, comme « intéressante sur le plan de l'affichage », voire essentielle dans le cadre de la bataille d'expertise qui se joue entre les organisations syndicales et France Télécom sur la question du stress et des mobilités forcées. La perspective scientifique contribue également à faire basculer l'approche médiatique des suicides de l'émotionnel au rationnel : « La première demande de la presse, c'était […] de… faire du sensationnel-émotionnel, […] ça ne vous intéresserait pas qu'on vous parle un peu des causes ? […] Là, on a réussi à faire pivoter l'intérêt d'un certain nombre de médias sur les hypothèses, et il y a quelques membres de l'Observatoire qui l'ont fait, deux-trois, puis… sont montés au créneau aussi […] des scientifiques, des membres du Conseil de l'observatoire. […] Chacun son tour a participé à l'explication dans les médias [36]. » Ce positionnement scientifique et l'extériorité à l'entreprise s'avèrent par ailleurs adaptés dans la prise de parole sur de tels sujets : « C'est très très difficile de s'exprimer sur un sujet tabou comme l'était et l'est toujours un peu les suicides, d'autant plus que quand il s'agit de suicides de proches, il faut à la fois parler d'un tabou et parler de quelque chose qui nous touche de près [37]. » Utile pour sortir du registre émotionnel, la perspective sociologique permet en outre de « libérer la parole » sur des questions souvent perçues comme « intimes », en en dévoilant les ressorts organisationnels et sociaux, comme en attestent les échanges au cours d'une table ronde insistant sur la consubstantialité du stress et du harcèlement à l'organisation du travail.

Les parentés intellectuelles et scientifiques alliées aux proximités militantes ont sans doute facilité la collaboration entre chercheurs et syndicalistes au sein de l'Observatoire. Tous partagent un rôle de passeurs du thème de la souffrance au travail qui rencontre de nombreuses résistances. La médiatisation des suicides suscite en effet des controverses au sein des organisations syndicales, dont Sud-PTT, qui apparaissent pourtant comme « plus proches de la souffrance », « faisant de la politique en parlant de la détresse » (Renou *et al.*, 1999:41). « Y compris dans Sud, il y a une réticence nette sur ces questions-là » qui serait inhérente à la nouveauté et à la complexité de ces thématiques. « Le problème qu'on a aujourd'hui, c'est qu'on ne fait pas l'unanimité dans le monde syndical, pour diverses raisons ; la question des risques psychosociaux est nouvelle ; je pense qu'il y a une

35. Entretien de l'auteur avec Dominique Lanoë, consultant, ergonome, expert CHSCT, 8 octobre 2010.
36. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012.
37. Entretien avec Pierre Gojat, *ibid*.

méfiance importante du mouvement syndical par rapport à ces questions-là qui souvent ont un relais individuel […] ; il y a aussi un dialogue avec des scientifiques, des experts, où là aussi il y a une méfiance importante des organisations syndicales [38]. » Les chercheurs insistent parfois sur l'insuffisance de ces échanges (Aubert, de Gaulejac, 2007:6).

Les conflits disciplinaires contribuent à alimenter les incompréhensions. L'approche scientifique de la santé mentale au travail est contrastée, et le dialogue entre syndicalistes, chercheurs et experts parfois ardu. Ainsi, l'ouverture aux médecins psychiatres ne s'est pas faite sans difficultés à l'Observatoire. « On voulait s'élargir au monde des psychiatres. Finalement ça s'est fait, mais à un moment donné on avait contacté quelqu'un […], ce qui l'intéressait, c'était les stratégies alternatives des salariés, comment ils font pour contourner… […] les stratégies patronales, pour trouver des espaces de liberté individuelle. Des choses qui ne sont pas inintéressantes mais on ne voyait pas du tout comment on pouvait travailler ensemble [39]. »

Les clivages disciplinaires donnent également lieu à des controverses dont les finalités autres que tactiques échappent à certains instigateurs syndicaux de l'Observatoire ayant pu se sentir parfois un peu instrumentalisés : « On a assisté avec consternation à des conflits un peu picrocholins, dans le monde universitaire, entre les tendances psychologisantes, les tendances sociologisantes, les rivalités entre le CNRS, la Dares… […] Intellectuellement, on pouvait comprendre mais enfin qui étaient un peu à mon avis plutôt des défenses de prés carrés… universitaires [40]. » Un expert CHSCT membre du comité scientifique regrette pour sa part de voir des chercheurs plus présents dans les médias que « des ergonomes, des psychologues du travail qui ont été sur le terrain. […] Comme si d'avoir été sur le terrain est un peu dévalorisant [41] ! »

Aux clivages disciplinaires peuvent s'ajouter des difficultés de positionnement. Un consultant, ancien salarié de France Télécom, sociologue et chercheur associé d'un laboratoire universitaire, s'interroge : « J'étais moi aussi avec quelle casquette là-bas ? Comme… ancien salarié ? Comme expert CHSCT sociologue ? […] Comme scientifique [42] ? » Cet exemple atteste en même temps la perméabilité entre ces différents univers. Au sein de l'Observatoire, qui repose sur des dynamiques d'échanges entre espaces académique, d'expertise et militant, des chercheurs endossent une posture militante, tandis que les syndicalistes adoptent une démarche scientifique. Les travaux sont menés conjointement, et parfois restitués dans le cadre de communications communes, auprès de publics diversifiés, y compris

38. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.
39. Entretien avec Patrick Ackermann, *ibid*.
40. Entretien de l'auteur avec Pierre Morville, 18 mars 2010.
41. Entretien avec l'auteur, octobre 2010.
42. Entretien de l'auteur avec un membre du comité scientifique de l'Observatoire, 11 octobre 2010.

universitaires. Les données d'enquêtes sont diffusées par les médias, sites, réseaux et revues militants, mais aussi mobilisés dans des textes académiques (Palpacuer, Seignour, 2012). Le site internet est conçu comme une base de données mise à la disposition de tous. Les membres de l'Observatoire sont pour leur part sollicités par divers acteurs (les médias, leur organisation syndicale, des associations militantes…) pour participer à des formations, échanges, analyses… « En cinq ans, ça a fini par créer une compétence forte. […] Un certain nombre de nos membres […] sont devenus des personnes dont la voix est reconnue [43]. »

Révélateur des échanges entre chercheurs, consultants et syndicalistes, cet exemple interroge l'articulation contemporaine entre expertise scientifique et action syndicale en matière de risques psychosociaux.

III. Expertise scientifique et action syndicale

Le cas de l'Observatoire éclaire les enjeux multiples de la spécialisation (III.1), la montée en puissance d'une expertise (III.2), et la force agissante d'une capacité de questionnement (III.3).

III.1. Spécialisation et mise à distance

La spécialisation recouvre plusieurs phénomènes ; elle est tout d'abord synonyme de « montée en compétence » de plusieurs militants et membres de l'Observatoire en raison de leurs activités mais aussi en ce qu'ils auraient suivi des formations sur le sujet, syndicale ou universitaire – quatre membres de l'Observatoire du stress au moins ont ou sont en train d'en suivre une. Les syndicalistes rencontrés ont souvent fait part de la nécessité d'être formés sur des sujets sensibles requérant des compétences peu habituelles. Si les formations se sont développées, constituant un véritable marché, elles prennent des formes diverses et novatrices au sein de l'espace syndical, dont attestent les multiples manifestations organisées par les confédérations syndicales sur ces thématiques : conférences, séminaires, formations, recherches-action telles que « Prévenir les risques psychosociaux dans l'industrie automobile », conduite par la coordination CGT Renault et le cabinet Emergences [44], ou celles sur le travail menée par la CFDT (Delmas, 2010), formations-action, telle celle récemment mise en œuvre avec un ergonome du laboratoire Acté par des représentants du personnel CFE-CGC et CFDT de Michelin (Rossard, 2012)... On peut également mentionner les ateliers coopératifs de recherche-action (Acora) amenant les participants à s'engager dans une démarche de recherche collective

43. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012.
44. Avec le soutien financier de l'IRES et l'appui de la CGT et de la FTM CGT. Voir le livret et le DVD produit par l'équipe d'animation. Rapport final disponible sur http://www2.emergences.fr/fr/wp-content/uploads/2011/01/emergencesrapportfinal.pdf.

autour des préoccupations et difficultés auxquelles ils sont confrontés. Plusieurs Acora ont été organisés sur la souffrance au travail, dont un atelier co-animé par Laurence Théry et René Barratta (2009-2010), ainsi que deux ateliers respectivement sur la souffrance des syndicalistes et sur le travail en *open space* organisé par Pierre Gojat [45].

La spécialisation recouvre également une « mise à distance », une « prise de recul » nécessaire pour des militants confrontés à un double dolorisme : celui inhérent aux conditions de travail à France Télécom, et celui propre à l'engagement sur ces questions : « Cela fait 10-15 ans où en fait on a des syndicalistes qui sont face à quelque chose qui est un mur, où il n'y a aucun espace […], beaucoup de gens qui pensent qu'à une chose, quitter l'entreprise. Donc oui, il y a une souffrance assez massive au niveau des élus [46]. » Cette situation peut être aggravée par des expériences personnelles de maltraitance au travail, ainsi que par une situation syndicale potentiellement « à risque » : « Si on prend la définition de base du stress, qui est l'écart qu'il y a entre la perception des objectifs qu'on doit atteindre et la perception des moyens qu'on a pour y parvenir, […] les représentants du personnel, les syndicalistes […] ont des idéaux […], ils se fixent des objectifs qui sont souvent inatteignables ou difficiles, et ils ont des moyens extrêmement restreints ou limités pour le faire [47]. »

L'une des solutions envisagées repose sur l'échange d'expériences et la recherche d'un recul critique. Sur proposition d'une psychiatre sollicitée pour faire partie du comité scientifique de l'Observatoire du stress, un atelier est ainsi mis en place sur le sujet, qui tourne court cependant. « Il y avait des gens en souffrance… Souffrances multiples, parce que c'est des salariés comme les autres, parce que en tant que syndicalistes, leur impuissance syndicale est usante, est déstructurante, […] les structures syndicales […] sont très mises à mal, et puis il y a des choses pas très sympathiques qui se passent dans les syndicats, […] l'atelier s'est réuni et n'a jamais débouché mais c'est un vrai problème [48]. » L'idée d'un Acora sur le sujet tourne court dans le contexte de crise à France Télécom où dominent d'autres priorités. Un système de supervision avec un référent et un collectif de pairs avec lesquels « échanger pour ne pas être tout seul face à son incapacité de faire ou face à l'accumulation de souffrance qu'on voit défiler [49] » est également évoqué.

La spécialisation soulève aussi la question des rapports entre l'expertise de ces syndicalistes confrontés aux situations de souffrance au travail et celle des cabinets de conseil, de plus en plus sollicitée par l'entreprise.

45. Ces Acora, proposés par le collège coopératif de Paris, permettent une validation des acquis de l'expérience et une reconnaissance de la formation. Sur ces initiatives, voir Gojat (2010).
46. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.
47. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012.
48. Entretien avec Patrick Ackermann, *ibid*.
49. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012.

III.2. L'essor d'une expertise sur les risques psychosociaux

L'Observatoire a contribué au développement des demandes d'expertises par les CHSCT de France Télécom-Orange. En pleine crise de 2009, le déclenchement par l'entreprise du premier questionnaire triennal distribué aux 110 000 salariés de l'entreprise conforte à la fois une reconnaissance de la compétence syndicale sur le sujet, l'essor de l'expertise et le rôle croissant des cabinets de conseil ; en effet, décision est prise de constituer les questions par un comité de pilotage tripartite réunissant la direction de l'entreprise, le cabinet Technologia en charge de l'expertise et les organisations syndicales, dont des membres issus de l'Observatoire, pour les syndicats Sud et CFE-CGC. Cette enquête, pourtant sollicitée par la direction de l'entreprise, confirme l'ampleur du malaise. Elle « accrédite une parole syndicale, c'est-à-dire tout ce qu'on avait dit avant était suspect de propagande syndicale, maintenant… Ils ont vraiment souligné des choses qu'on osait même pas dire nous [50]. » Conformément à un accord signé en mai 2010 prévoyant une enquête triennale sur le stress dans l'entreprise, une nouvelle est lancée trois ans après celle de Technologia, et réalisée auprès des 110 000 salariés par Secafi. Le questionnaire est à nouveau co-établi de manière tripartite avec « un niveau de connaissance sur ces sujets-là assez élevé », de « bonnes propositions d'expert », « un langage plus élaboré » de l'entreprise [51]. Un membre de l'Observatoire souligne : « On a bien un changement de paysage ; notre expertise est toujours nécessaire, non pas pour […] évangéliser la direction mais pour… réorienter ce qui ne va pas et puis après, quand le questionnaire va être dépouillé, on ne va pas laisser le loisir et le plaisir à la direction d'être la seule à interpréter les résultats [52]. »

Signe du rôle croissant de l'expertise dans les mouvements sociaux contemporains (Delmas, 2011), cette enquête conforte à la fois la parole syndicale et l'externalisation de l'expertise (Cristofalo, 2009). L'arrivée massive de sociologues et d'ergonomes souvent très diplômés au sein de ces cabinets agréés contribuerait à renforcer la robustesse et l'ajustement à la demande syndicale de cette expertise « qui prend en compte conjointement conditions de travail et psychologie, techniques de domination et systèmes de valeur au principe de l'adhésion au capitalisme » (Henry, 2012:61). Les risques psychosociaux contribuent toutefois à faire de l'expertise IRP un marché en expansion particulièrement attractif pour les cabinets d'experts mais aussi de conseils en management ayant pour certains obtenu leur agrément, dans un contexte de libéralisation du secteur favorisée par les directives européennes ; cette évolution aux enjeux politiques importants interroge l'avenir de cette expertise (Henry, 2012:61).

50. Entretien d'Odile Henry avec Patrick Ackermann, *in* Henry (2012:59-61).
51. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012. Le cabinet Secafi-Alpha a présenté le 17 décembre 2012 au Comité national de prévention du stress de France-Télécom Orange (CNPS) une première synthèse de ce rapport.
52. *Ibid*.

Réalisée à l'échelle d'une grande entreprise telle que France Télécom-Orange, l'enquête de Technologia comportait un double volet : quantitatif, avec l'exploitation de 79 000 questionnaires (sur 110 000) riches de 176 questions, et qualitatif, par des entretiens réalisés avec 1 000 salariés tirés au sort. Les cohortes et le taux de réponses sont assez impressionnants, voire inégalables, même par des enquêtes interprofessionnelles. Si l'affaire France Télécom a ainsi puissamment contribué à la médiatisation des suicides et des situations de souffrance au travail, ces expertises conforteraient le « rôle de locomotive » de cette population active, « parce que notre capacité de questionnement collective, employeur, employés, […] et notre mobilisation sur ces sujets-là elle est plus forte que… que dans d'autres endroits. […] Il ne faut pas perdre cet élan [53]. » C'est la force agissante de cette capacité de questionnement qui est en débat ici.

III.3. La force agissante d'une capacité de questionnement

Une enquête d'évaluation des expertises réalisée par le cabinet Emergences de 2009 à 2012 auprès des CHSCT rend compte de la portée et des limites des rapports d'expertise, dont les préconisations seraient mises en œuvre, au moins partiellement, dans un peu moins de la moitié des cas [54]. Le recours croissant à l'expertise est lié à l'essor des négociations sur le stress, impulsées depuis octobre 2009 par le ministre du Travail, qui demande alors aux entreprises de plus de 1 000 salariés de s'engager dans des négociations. S'appuyant sur l'accord interprofessionnel du 2 juillet 2008, « il s'agit d'un plan d'urgence, dépourvu de toute obligation de résultat ou de sanction particulière, apparu en réaction aux vagues de suicides » (Valléry, Leduc, 2012:7). Si de nombreux accords sont finalement signés, rares sont ceux qui comportent un engagement précis de la direction, quatre sur cinq étant des accords « de méthode » se limitant à définir le cadre méthodologique d'une démarche d'évaluation et de prévention (*ibid.*).

Des signes d'évolution sont toutefois perceptibles, en lien avec cette croissance des savoirs et données d'expertise dans un contexte où syndicats et IRP paraissent mieux armés pour renégocier ces accords sur les risques psychosociaux et pour exiger des engagements de résultats (Rossard, 2012:34), *a fortiori* dans un contexte de renforcement des pouvoirs d'intervention du CHSCT par le législateur [55] et le juge [56] (Garat, Fuentes, 2012:31). A l'heure des négociations interprofessionnelles sur la modernisation du

53. Entretien avec Pierre Gojat, *ibid*.
54. Enquête d'évaluation des expertises auprès des CHSCT réalisée par Emergences de 2009 à 2012, Note de synthèse.
55. Avec la loi de novembre 2010 sur les retraites, élargissant leur compétence à l'« analyse de l'exposition à des facteurs de pénibilité » (art. L. 4612-2 du Code du travail).
56. Suspension par la Cour de Cassation d'une réorganisation du travail mise en place par un employeur au motif que le CHSCT et le CE, éclairés par un rapport d'expert, avaient rendu un avis négatif soulignant les risques pour la santé des salariés (Cass. soc., 5 mars 2008, arrêt Snecma, n° 06-45888).

dialogue social entamées en 2009, et dans un contexte de refondation des IRP, les CHSCT sont au cœur du débat. Si leur audience se renforce, ils ne constituent toutefois pas les IRP les plus valorisées en termes de moyens et de visibilité, et souffrent encore de difficultés de fonctionnement et d'un manque de crédibilité. De plus, leur attention aux risques psychosociaux ne se fait pas sans polémique et leurs conclusions peuvent varier d'une expertise à l'autre (Hatzfeld, 2012:21 ; Benquet *et al.*, 2010). Plusieurs pistes ont été proposées pour étendre leurs moyens et attributions : création de commissions locales ou régionales intégrant les questions de santé au travail évoquée par la CFDT, harmonisation de fonctionnement entre public et privé avancée par Solidaires, institution de comités centraux dans les grandes entreprises, mise en place d'un droit de suite sur les projets présentés par les direction, extension à toutes les entreprises, y compris les TPE-PME afin de toucher les deux tiers de salariés non encore couverts par un CHSCT (Delberghe, 2012:39)… La formation des élus CHSCT est également au cœur des revendications d'organisations syndicales problématisant aujourd'hui la question de l'action sur le travail [57].

La formation et la mise en réseau des élus CHSCT étaient au cœur des objectifs de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom. Cette expérience serait toutefois difficilement reproductible : « Il faut vraiment qu'il y ait des gens qui y croient dur comme fer. Là, on a eu la chance au niveau de France Télécom d'avoir une poignée de gens […] qui […] en ont fait une activité quasiment essentielle [58]. » Cette alliance entre syndicalistes et chercheurs serait difficilement imitable aujourd'hui : « On a eu des scientifiques qui nous aiment bien, qui… nous apportent énormément ; si aujourd'hui, on devait relancer un observatoire à partir de zéro, en faisant venir des scientifiques […], je suis sûr qu'on ne trouverait pas l'équivalent. […] On a ressenti ça, la crainte d'universitaires renommés dans le domaine […], parce qu'il y en a qui ont refusé de venir dans nos réunions, à cause de cela. Ils ne voulaient pas que leur nom soit mêlé à nos histoires [59]. » Ces réticences, parfois justifiées par le souci de ne pas se faire instrumentaliser, de préserver son indépendance, de ne pas mélanger les genres, peuvent être perçues par les syndicalistes comme motivées par une « défense de pré carré » : « C'est pas moi qui l'ai inventé, c'est pas moi qui l'ai trouvé, donc *a priori*, c'est pas ça, c'est pas bon [60]. »

Expérience unique, l'Observatoire perdure en tant que producteur de connaissances, mais aussi en tant que « caillou dans la chaussure » de l'entreprise [61] visant à élargir son audience par un projet de conférences-débat

57. Intervention de Jean-François Naton lors de la journée organisée par le cabinet Emergences : « Les CHSCT : une institution d'avenir », Paris, 28 novembre 2012.
58. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.
59. Entretien de l'auteur avec Pierre Gojat, 14 novembre 2012.
60. Entretien avec un membre de l'Observatoire du stress et des mobilités forcées à FT-Orange.
61. Entretien avec Pierre Gojat, *ibid*.

annuelles mêlant plusieurs publics (salariés et RP, syndiqués ou non), à toucher également les TPE-PME dénuées d'IRP, à leur rendre l'expertise produite accessible et à recevoir leurs témoignages.

Mais l'heure serait moins à la création de ce type de structures qu'aux initiatives CHSCT dans un contexte de montée en force de ces IRP. « Je pense que la vraie piste là qu'il faudrait travailler […], c'est la piste des IRP, il faut qu'au sein des IRP il y ait la volonté commune des OS de mettre en place des outils nouveaux […], pas phagocytés par des enjeux syndicaux, ouverts sur le monde scientifique, ouverts sur la société civile. […] Il faut avoir […] l'humilité de se dire qu'on ne comprend pas tout, mais avec des moyens, parce que ça coûte cher, en temps, en argent, en disponibilité [62]. »

Conclusion

L'Observatoire du stress condense plusieurs tendances actuelles de l'action collective, notamment celle du recours important à l'expertise scientifique et un travail développé de publicisation. Par sa thématique, l'Observatoire draine des questionnements susceptibles d'être abordés de manières diverses, et qui font écho aux transformations contemporaines du travail et du syndicalisme ainsi qu'à certaines évolutions sociales. Les objectifs de l'Observatoire du stress s'articulent dans un dispositif où le comité scientifique joue un rôle important. Ces usages des discours scientifique et expert s'inscrivent dans l'essor de formes multiples d'expertise étayées sur des savoirs divers mais également sur le monde vécu, en l'occurrence ici l'expérience des salariés. Alternatif au discours patronal, il obtient une certaine légitimité en s'engageant sur le terrain du savoir, voire en sollicitant des outils similaires à ceux mobilisés par les employeurs et les organisations patronales. Espace de discussions entre syndicalistes et chercheurs, ce lieu hybride repose sur une forte mobilisation de ces derniers, assumant plusieurs rôles au sein de l'Observatoire : scientifique, expert, mais aussi militant et de publicisation, *via* diverses sources de diffusion, tant militante, syndicale, que médiatique et universitaire. Cette apparente confusion des genres va de pair avec une forte mobilisation de l'ensemble des membres de l'Observatoire.

Cette expérience semble toutefois être peu reproductible. La difficulté à exporter ce modèle institutionnel de l'observatoire éclaire les freins à l'action intersyndicale. Elle demeure en effet limitée à deux organisations de France-Télécom Orange [63] ; c'est à titre individuel que des militants d'autres syndicats y participent. Lors de sa mise en place, cet Observatoire suscite craintes et réactions souvent vives de la part des autres syndicats de

62. Entretien de l'auteur avec Patrick Ackermann, 10 avril 2010.
63. Sud-PTT et la CFE-CGC/Unsa France Télécom.

l'entreprise. Cette méfiance et ces critiques pèsent sur l'action de l'Observatoire et contribuent à hypothéquer l'essor de ce type d'initiative. L'enrôlement de chercheurs ne va pas lui-même de soi. Les réticences restent fortes au sein du champ scientifique où les spécialistes des questions de souffrance au travail s'avèrent difficilement mobilisables dans le cadre de tels lieux mixtes, militants et savants. Ces difficultés obèrent la reproductibilité de ces types d'alliances, entre syndicats d'une part, et entre syndicalistes, représentants du personnel, chercheurs et experts d'autre part.

Or, ces questions d'expertise et d'écoute de la subjectivité au travail, d'enrôlement des chercheurs et de mobilisations intersyndicales se posent aujourd'hui de manière cruciale. L'agrément ministériel récent de cabinets conseillers des directions d'entreprise comme experts CHSCT a en effet suscité plusieurs controverses (Berger, 2012), sur fond de menace de remise en cause européenne de cet agrément qui ouvrirait la porte à l'entrée massive, sur ce « marché », de cabinets de management et d'organisation de ressources humaines. Si l'agrément, qui avait failli disparaître au profit d'une simple accréditation à la suite de la directive européenne Bolkestein, a finalement été maintenu, les critères très formalisés auxquels doivent aujourd'hui se conformer les candidats tendraient à décourager de petits cabinets (Berger, 2012), tandis que la menace de dérégulation européenne persiste ; « favorables à une libéralisation de ce secteur, sur le modèle professionnel de régulation "par le marché" qui domine l'univers du conseil en management, les directives européennes pèsent aujourd'hui sur l'avenir de cette expertise » (Henry, 2012:61). C'est dire l'importance, dans ce contexte d'incertitude, de formes alternatives et intersyndicales d'expertise et d'action.

Références bibliographiques

Alter N., Dubonnet C. (1994), *Le manager et le sociologue. Correspondance à propos de l'évolution de France Télécom de 1978 à 1992*, Paris, L'Harmattan.

ASMT (1994), *Souffrances et précarité au travail, Paroles de médecins du travail*, Paris, Syros/Mutualité française.

ASMT (1998), *Des médecins du travail prennent la parole. Un métier en débat*, Paris, Syros.

Aubert N., de Gaulejac V. (2007), *Le coût de l'excellence*, Paris, Editions du Seuil.

Bardot F. (2001), « L'auscultation de la violence dans l'entreprise. Des médecins du travail parlent », *Travail, genre et sociétés*, n° 5, p. 43-55.

Benquet M., Marichalar P., Martin E. (2010), « Responsabilités en souffrance. Les conflits autour de la souffrance psychique des salariés d'EDF-GDF (1985-2008) », *Sociétés contemporaines*, n° 79, p. 121-143.

Berger E. (2012), « Controverse sur l'agrément d'experts CHSCT », *Santé et travail*, n° 78, avril.

Boltanski L., Chiapello E. (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Bué N., Delmas C., Merlin J.-R. (2013), « Les dispositifs de formation syndicale sur la souffrance au travail », *in* Ethuin N., Yon K. (dir.), *La fabrique du sens syndical. La formation des représentants de salariés en France (1945-2010)*, Broissieux, Editions du Croquant, à paraître.

Buzzi S., Devinck J.-C., Rosental P.-A. (2006), *La santé au travail*, *1880-2006*, Paris, La Découverte.

Castel R. (1981), *La gestion des risques*, Paris, Minuit.

CFDT (1977), *Les dégâts du progrès. Les travailleurs face au changement technique*, Paris, Editions du Seuil.

Clot Y. (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte.

Cristofalo P. (2009), « L'institutionnalisation d'une fonction d'expertise et de conseil auprès des élus du personnel », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 126, p. 81-98.

Cristofalo P. (2011), *Syndicalisme et expertise. La structuration d'un milieu de l'expertise au service des représentants du personnel (de 1945 à nos jours)*, thèse de sociologie, Université Paris Ouest Nanterre La Défense.

Cru D. (2011), « Des risques psychosociaux bien encombrants », *Esprit*, octobre, p. 140-147.

De Gaulejac V. (2005), *La société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Editions du Seuil.

De Gaulejac V. (2012), *Travail. Les raisons de la colère*, Paris, Editions du Seuil.

Decèze D. (2004), *La machine à broyer, De France Télécom à Orange : quand les privatisations tuent,* Paris, Jean-Claude Gawsewitch Editeur.

Dejours C. (1998), *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Paris, Editions du Seuil.

Dejours C. (2007), « Le réel et la parole », entretien réalisé par Baunay Y. et Tassi R., *Nouveaux Regards*, n° 37-38, dossier « Changer le travail, changer la vie », avril-septembre, p. 15-18.

Delberghe M. (2012), « La modernisation des CHSCT en débat », *Santé et travail*, n° 80, octobre, p. 39-40.

Delmas C. (2010), « Un usage militant de l'expertise. Les organisations de cadres face à la souffrance au travail », *in* Crespin R., Bérard Y. (dir.), *Aux frontières de l'expertise. Dialogues entre savoirs et pouvoirs*, Rennes, PUR, p. 131-144.

Delmas C. (2011), *Sociologie politique de l'expertise*, Paris, La Découverte.

Delmas C., Merlin J.-R. (2010), « L'Observatoire du stress et des mobilités forcées à France Télécom. Logiques et modes d'action d'une structure originale », *Savoir-agir*, n° 12, juin, p. 35-41.

Duraffourg J., Vuillon B. (dir.) (2004), *Alain Wisner et les tâches au présent*, Toulouse, Octarès.

Du Roy I. (2008), *Orange stressé. Le management par le stress à France Télécom*, Paris, La Découverte.

Garat T., Fuentes C. (2012), « Un pouvoir d'intervention renforcé par les juges », *Santé et travail*, n° 80, octobre, p. 30-31.

Gojat P. (2010), *La recherche-action comme méthodologie au cœur des tensions sociales. L'expérience de l'Observatoire du stress au sein de France Télécom*, Mémoire, Master 2 professionnel en Développement professionnel pour la recherche-action (DEPRA), sous la direction de C. Vandernotte.

Gollac M. (2012), « Les risques psychosociaux au travail : d'une "question de société" à des questions scientifiques. Introduction », *Travail et Emploi*, n° 129, janvier-mars, p. 5-10.

Guillaume C., Pochic S. (2009), « La professionnalisation de l'activité syndicale, talon d'Achille de la politique de syndicalisation à la CFDT ? », *Politix*, n° 85, p. 31-56.

Hatzfeld N. (2006), « Ergonomie, productivité et usure au travail. Une décennie de débats d'atelier à Peugeot-Sochaux (1995-2005) », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 165, décembre, p. 92-105.

Hatzfeld N. (2012), « Les risques psychosociaux : quelles correspondances anciennes aux débats récents ? », *Travail et Emploi*, n° 129, janvier-mars, p. 11-22.

Henry O. (2012), « Les syndicats et l'expertise en risques psychosociaux. Note de recherche sur les années noires du management à France Télécom Orange », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 194, p. 52-61.

Hirigoyen M.-F. (1998), *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, Paris, La Découverte/Syros.

Huez D., en collaboration avec Jones-Gorlin N. (2008), *Souffrir au travail : comprendre pour agir*, Paris, Editions Privé.

Larcher G. (2002), *Rapport d'information n° 274 sur le bilan de la loi n° 96-660, relative à l'entreprise nationale France Télécom*, Sénat, session ordinaire de 2001-2002, http://www.senat.fr/rap/r01-274/r01-274_mono.html.

Loriol M. (2006), « Ennui, stress et souffrance au travail », *in* Alter N. (dir.), *Sociologie du monde du travail*, Paris, PUF, p. 228-244.

Mahiou I. (2007), « Des outils psy à l'efficacité douteuse », *Santé et travail*, octobre, n° 60, p. 32-35.

Nasse P., Légeron P. (2008), *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité, http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/084000156/0000.pdf, Paris, 12 mars.

Naton J.-F. (2008), *A la reconquête du travail*, Montpellier, Indigènes éditions.

Palpacuer F., Seignour A. (2012), « Quand rhétorique managériale rime avec violence sociale. Le cas d'une restructuration dans les télécommunications », *Revue française de gestion*, n° 220, p. 149-163.

Ramaut D. (2006), *Journal d'un médecin du travail*, Paris, Le Cherche Midi.

Renou G., Barbot J., Doidy E., Siméant J., Stavo-Debauge J. (1999), Table-ronde « Y a-t-il de nouveaux mouvements militants ? », *Mouvements*, n° spécial, « Crise de la politique et nouveaux militants », n° 3, mars-avril, p. 32-45.

Robatel N. (2010), « Modernisation, organisations du travail et souffrances dans la fonction publique », *in* Bonelli L., Pelletier W., *L'Etat démantelé*, Paris, La Découverte, p. 284-295.

Rossard M. (2012), « Chez Michelin, des élus mêlent ergonomie et action », *Santé et travail*, n° 80, octobre, p. 33-34.

Salengro B. (2005), *Le stress des cadres*, Paris, L'Harmattan.

Salengro B. (2006), *Le management par la manipulation mentale*, Paris, L'Harmattan.

Salman S. (2008), « Fortune d'une catégorie : la souffrance au travail chez les médecins du travail », *Sociologie du travail*, n° 50, p. 31-47.

Trentin B. (2012), *La Cité du travail. La gauche et la crise du fordisme*, Paris, Fayard.

Valette J.-C. (2002), « Subjectivité et action collective », *Travailler*, n° 8, p. 73-86.

Valléry G., Leduc S. (2012), *Les risques psychosociaux*, Paris, PUF.