

Restructurations et souffrances psychiques : l'action collective comme thérapie

Colette Labaye¹ Regards, les cahiers de Syndex n°6

Les bonnes pratiques en matière de restructurations mettent l'accent sur l'anticipation et l'aide aux reclassements. Ce faisant, elles occultent les souffrances psychiques causées en particulier par le sentiment de dévalorisation et la dissolution du collectif de travail. C'est là un volet sur lequel le repérage des bonnes pratiques devrait absolument être complété. Ici, un rôle moteur revient aux salariés et à leurs représentants : le dépassement des souffrances psychiques passe obligatoirement par une phase de conflit et les salariés doivent pouvoir passer du statut de victimes à celui d'acteurs autonomes.

Les licenciements nuisent gravement à la santé

A T., quelques jours après l'annonce du projet de fermeture, un salarié eut un malaise cardiaque, les médecins en attribuant la responsabilité au moins partielle à la situation dans l'entreprise. Dès le premier mois, le taux d'absentéisme a doublé, et il est resté à ce niveau jusqu'à la fin. Dans une autre usine devant fermer, L., sur un effectif total de 400 salariés, il y a eu 3 salariés dont l'état a exigé un bref séjour en hôpital psychiatrique, plusieurs tentatives de suicides, dont une aboutie ; l'absentéisme est passé de 8 à 20% en moyenne avec des pointes allant jusqu'à 40%. Loin d'être exceptionnels, ces faits reflètent la gravité des problèmes de santé générés par les restructurations entraînant des licenciements. S'il semble difficile d'étudier de façon globale l'influence des restructurations sur la morbidité, une première approche passe par la relation entre chômage et mortalité. « *Dans les cinq ans qui suivent l'observation du chômage, le risque annuel de décès d'un homme chômeur est, à chaque âge, environ trois fois celui d'un actif occupé au même âge. La mortalité des chômeuses est environ le double, à âge égal, de la mortalité des actives occupées* »².

Une équipe de chercheurs suédois s'est intéressée aux fermetures d'établissements, ce qui élimine les biais éventuels de la sélection des travailleurs licenciés et des effets de structure, et a comparé la mortalité toutes causes dans cette population à celle d'un groupe témoin, n'ayant pas connu de fermeture d'établissement pendant la période de référence, et présentant des caractéristiques comparables. Leurs conclusions révèlent une surmortalité pouvant aller jusqu'à un facteur 2 pour les hommes durant la première année, pour ensuite décroître et converger après 5 à 7 ans vers le groupe témoin. Le doublement de la mortalité dans l'année suivant le départ de l'entreprise semble montrer un effet spécifique du licenciement, distinct de celui du chômage, dont les effets se font sentir dans la durée. Concernant plus précisément les effets des restructurations, et non du chômage, des médecins du travail³, préoccupés par ce qu'ils constataient dans leurs cabinets, ont mis en commun leurs expériences pour établir la pathologie spécifique aux licenciements. La liste est longue, allant des troubles cardio-vasculaires aux problèmes dermatologiques, en passant par des comportements d'addiction, les troubles psychiques, digestifs, neurologiques... Ce travail fait écho à une étude précurseure réalisée dans les années 1970 par une équipe réunissant des chercheurs en sciences sociales et des ouvriers licenciés⁴ avec la collaboration de médecins et qui révélait, plusieurs années après un plan de licenciement, des séquelles durables et nombreuses sur la santé.

Il existe cependant très peu d'études sur ce sujet. Comme l'écrit Marie-Odile Baudrier-Achard : « *Il est remarquable qu'aucune étude de grande envergure n'ait été menée en*

¹ Colette Labaye a été ouvrière, technicienne puis ingénieure et militante syndicale dans une entreprise, filiale d'un grand groupe, qui a fermé ses portes à partir d'octobre 2001. Cette fermeture a occasionné un plan de licenciements et un conflit social, dans lequel elle a joué un rôle particulièrement actif. Au cours de sa reconversion, elle a réfléchi à cette expérience dans le cadre d'un Mémoire de DESS dont l'article qui suit est issu.

² Mesrine Annie, 2000

³, Baudrier-Achard, Marie-Odile 2003

⁴ Nous, travailleurs licenciés, 1976

France sur les conséquences au plan de la santé des restructurations. Les instances de recherche ne me semblent pas présentes sur ce thème». Comme l'analyse l'ouvrage « Nous travailleurs licenciés », ces problèmes de santé sont générés ou aggravés par les souffrances psychiques. Celles-ci ne sont pas davantage prises en compte ni écoutées. La parole des victimes, leur souffrance, ne sont Dans une étude sur des restructurations visant à « *apprécier le devenir des salariés concernés...* » et identifiées par des consultants du reclassement comme « *représentant ce qui se fait de mieux dans ce domaine* »⁵, les salariés concernés ont été interrogés en nombre limité « *pour des raisons matérielles mais aussi d'objectifs retenus. Souvent encore sous le choc, voire sous le traumatisme de la rupture, d'une remise en cause parfois profonde de leur vie professionnelle, des projets qu'ils avaient construits, ils demeurent fréquemment inscrits dans la douleur et le ressentiment. Leur interrogation fournit d'autres types de résultats, certes précieux, mais éloignés des objectifs retenus* » donc pas a priori considérées comme pertinentes pour juger du caractère socialement responsable d'une restructuration. Qu'elles ne soient pas les seules à être écoutées, qu'il faille aussi tenir compte des impératifs de l'entreprise et des besoins du territoire, c'est entendu. Qu'il puisse être nécessaire de filtrer leur discours, que leur douleur risque d'être mise en scène par la colère et le sentiment d'injustice, sans doute. Que l'on puisse essayer d'objectiver leurs souffrances en étudiant leurs effets en termes de mortalité et morbidité, d'accord⁶. Mais là, leur parole est disqualifiée parce qu'elle est marquée par la souffrance, dont l'auteure ne nie pas l'importance. La conclusion, c'est que la responsabilité sociale n'a pas à voir avec les souffrances psychiques. Je pense au contraire qu'il ne faut pas se résigner à ces souffrances, et que si l'on veut les faire reculer, il faut avant tout les regarder en face, et travailler à comprendre quels sont les mécanismes à l'œuvre entre le vécu du licenciement et l'augmentation de la morbidité.

L'importance du travail dans la construction identitaire et la socialisation, bien qu'elle ait été mise en question ces dernières années, fait aujourd'hui l'objet d'un consensus. Comme le montre la psychodynamique du travail⁷, cette construction s'inscrit dans la souffrance, et la lutte contre cette souffrance génère des stratégies de défense, individuelles ou collectives, ou des phénomènes de sublimation. Cette centralité du travail, et non pas seulement de l'emploi et du salaire, éclaire l'importance du traumatisme ressenti lors des fermetures de sites, de même que les mécanismes psychiques à l'œuvre,.

Les mécanismes des souffrances : perte de valeur du travail et de soi-même

Un des effets des licenciements est le sentiment de perte de valeur chez les salariés. La décision de fermeture, délocalisation ou autre ayant été prise, les salariés concernés perdent toute valeur aux yeux de l'entreprise, comme une machine obsolète ou des pièces rebutées. Pour l'entreprise, comme le montre la dénomination de « ressources humaines », qui les placent sur le même plan que les autres moyens de production, les salariés sont interchangeables. Après un retournement de conjoncture ou un changement de stratégie, on jette ce qui ne sert plus pour aller de l'avant, y compris lorsqu'il s'agit des travailleurs. Pour les salariés par contre, le travail n'est pas seulement le moyen d'obtenir un salaire. En travaillant, ils mettent quelque chose d'eux-mêmes, quelque chose d'humain dans les produits. Des concepteurs de circuits intégrés expliquent que si le dessin de leur circuit n'est pas beau, il ne peut pas fonctionner correctement. Et cela n'est pas vrai uniquement pour les concepteurs. Des techniciens parleront de belles courbes de mesure, des ouvriers de belles brasures.

Cette idée de beauté du produit du travail est violemment mise à mal lors du licenciement. Les salariés se rendent compte qu'eux seuls y accordaient de la valeur, et que ce qu'ils avaient investi de personnel dans leur travail n'avait jamais été considéré que comme une

⁵ Myriam Campinos-Dubernet, 2003

⁶ L'auteure n'indique pas non plus avoir interrogé des médecins du travail.

⁷ C. Dejours

marchandise par l'entreprise. Une part de la cristallisation habituelle du conflit sur les indemnités de licenciement est liée à cette révélation que son travail n'est qu'une marchandise, et à une attitude ambiguë par rapport à cette problématique. Celle-ci incite les salariés à se situer sur le terrain de l'entreprise, et à réclamer les sommes les plus importantes. Dans le même temps, aucune indemnisation financière ne pourra panser la blessure symbolique, et les licenciés peuvent partir profondément malheureux avec les sommes considérables qu'ils ont réclamées et obtenues. C'est toujours un traumatisme, lorsqu'un individu perd ses illusions quant à la reconnaissance de la valeur de son travail par son employeur. ¹ De plus, les salariés surestiment fréquemment la spécificité de leurs compétences, les croient impossibles à transposer dans une autre activité professionnelle, et ont souvent le sentiment d'avoir tout perdu et de ne rien savoir faire, et ce d'autant plus quand leur qualification est faible ou non validée par un diplôme.

Injonctions paradoxales et résistance au changement

Par la même occasion, les salariés licenciés perdent l'illusion de maîtriser leur destin. La décision de fermeture de l'établissement se traduit, pour chacun des salariés, par une injonction paradoxale : vous êtes libérés du lien de subordination, donc soyez libres, ayez des projets, soyez « acteurs de votre mobilité ». Alors même que les salariés sont placés dans une situation d'insécurité, puisque leur emploi est supprimé, on exige d'eux qu'ils soient actifs, indépendants et moteurs de leur avenir. Hier, on leur demandait de se soumettre à la hiérarchie. Aujourd'hui, il faudrait qu'ils soient autonomes. Face à une telle situation, la tentation existe pour les salariés de se crispier sur une position que certains qualifieraient de « résistance au changement », attitude fondée sur la paralysie consécutive à l'injonction paradoxale, et rationalisée par la posture de victime et d'accusation. Le risque est alors de s'enfermer dans l'alternative : résignation ou refus global, alors qu'aucun de ces deux termes ne laisse de liberté réelle aux acteurs, et qu'il serait souhaitable de leur redonner une certaine maîtrise de leur avenir.

Et tout cela survient alors qu'il y a dissolution du collectif de travail, chacun se retrouvant seul face à ses doutes, ses problèmes et ses angoisses. Pendant la procédure, les salariés sont encore sur le même lieu géographique. Cela risque de ne plus être le cas après. Les salariés se retrouvent alors isolés, à un moment où justement ils ont particulièrement besoin de soutien.

Dans cette situation, le jeu d'acteurs peut contribuer soit à aggraver, soit à alléger les souffrances. En particulier, l'action collective, selon la façon dont elle est menée, peut jouer un rôle majeur.

L'action collective : éviter la résignation et construire l'autonomie

Pour que cette action collective, en plus de l'amélioration des mesures du PSE, ait également des retombées positives sur le plan psychique, il est nécessaire qu'elle se déroule de la façon la plus unitaire possible, de façon à préserver la cohésion, tout en aidant les individus à devenir des acteurs autonomes. C'est précisément la force collective qui permettra à chacun de gagner en autonomie. Cette cohésion passe généralement par une opposition commune à la décision qui signe l'arrêt de mort de l'activité, pour ensuite se renforcer dans la poursuite d'objectifs réalistes, et satisfaisant tous les salariés dans leur diversité.

Quelles sont les conditions pour que les salariés redeviennent acteurs de leur vie? Tout d'abord, il faut qu'ils retrouvent le sentiment de leur valeur. Et comment revendiquer une quelconque valeur sans une opposition radicale à ce qui la nie ? L'alternative se situe entre colère et résignation. C. Dejours l'évoque au sujet de la résignation à la souffrance d'autrui : « Les personnes qui dissocient leur perception de la souffrance d'autrui du

sentiment d'injustice adoptent souvent une posture de résignation... Selon cette conception, il n'y aurait pas d'injustice, mais seulement un phénomène systémique, économique, sur lequel on n'aurait aucune prise... Je pense que la mobilisation trouve sa principale source d'énergie non dans l'espoir d'un bonheur (car on doute toujours des résultats d'un bouleversement politique), mais dans la colère contre la souffrance et l'injustice. »⁸ Et si la résignation est le plus souvent un sentiment destructeur, la résignation à être dévalorisé l'est tout particulièrement. Les restructurations qui se font dans la résignation se font sans bruit. Cela ne signifie pas sans douleur.

Le refus de la restructuration est nécessaire pour créer les conditions de la mobilisation, éviter la résignation. Mais la crispation sur ce seul aspect, s'il conforte les salariés pendant la phase du conflit, risque de les laisser sans solution, sans perspective, sans même la volonté d'en chercher à la fin. Cette crispation sur le refus de la restructuration ou de la fermeture de l'entreprise présente un autre effet néfaste : elle conduit les salariés à subir le Plan de Sauvegarde des Emplois (PSE), à conserver une position de victimes.

Dans d'autres cas, les élus réussissent à établir une distinction claire entre la décision économique, prise par l'employeur et contestée, et le volet social, durement arraché par la mobilisation des salariés et le travail des élus. Les travailleurs peuvent dans ce cas s'appropriier le PSE, en faire un objet de fierté.

« Le plan, il était presque exagéré. La direction était nulle. ... D'ailleurs, il y a un DRH qui vous l'a dit, il est trop bien ficelé sur le plan juridique. Ce n'est pas un bon plan, c'est un bon conflit qui amène un bon plan. C'est parce que c'est un bon plan que je peux dire que c'est un bon conflit. » (un salarié de T.) Dans ce témoignage, on voit que l'appropriation du PSE par les salariés est inséparable du conflit qui l'a accompagné.

Parallèlement à la reconquête du sentiment de leur valeur, les salariés doivent (re)devenir des acteurs autonomes au sein du collectif. Pour cela, il faut tout d'abord qu'ils aient une certaine liberté de choix quant aux mesures du PSE. Si en fonction de leur âge, ou de tout autre critère, ils sont rangés d'office dans la case « reclassement », « mesures d'âge », ou « licenciement », s'ils subissent des pressions pour se déterminer au plus vite, ou pour accepter la mesure préconisée par tel ou tel acteur, comment pourraient-ils gagner leur autonomie ? Pour que cette liberté puisse s'exercer, il faut du temps. C'est un temps de souffrance. Il n'en est pas moins nécessaire au travail de deuil dans un premier temps, à la reconstruction ensuite. C'est toujours un enjeu important dans les restructurations. Même lorsque l'entreprise prévoit une durée importante, comme à L. où la fermeture de l'usine devait avoir lieu trois ans après le début de la procédure, les pressions sont fréquentes pour inciter les salariés à se dépêcher de choisir une des mesures (lorsque choix il y a), d'aller se présenter à la cellule de reclassement, d'accepter une proposition de poste.

Maîtriser son destin, cela passe aussi par la façon d'intervenir dans le conflit.

A T., l'accent avait dès le départ été mis sur le rapport de forces interne et la capacité de mobilisation des salariés, même si dans une première période, durant laquelle des débrayages réguliers étaient entrecoupés et animés d'actions plus dures, c'était surtout les élus qui agissaient. Durant toute cette période, les salariés avaient peu à intervenir, sinon pour participer aux débrayages, et leur rôle était principalement de soutien aux élus. Ce fut une période difficile, au moins pour certains d'entre eux. Un salarié raconte : *« Avant, avec les débrayages, tu es divisé : tu travailles, tu débrayes. Tu sais que ça ne dure qu'un quart d'heure. Tu n'es pas autorisé à t'impliquer complètement... On n'est plus impliqué pour l'entreprise. On subit encore la hiérarchie. On se sent coupable de ne pas travailler, et en même temps de travailler. On ne peut pas s'engager vraiment. C'est une grande insécurité*

⁸ Dejours Christophe, 1998

émotionnelle ». Cette situation a duré quelques mois, après lesquels l'équipe syndicale a décidé de durcir l'action, en fermant les grilles de l'usine et en installant un chapiteau devant, de façon à s'organiser dans la durée. A ce moment, les salariés se sont trouvés dans une situation inhabituelle. Le lien de subordination était suspendu, puisque tout se passait, sous la tente ou aux alentours, en dehors de l'enceinte de l'usine. « *Dans les actions de groupe, il faut rester des acteurs autonomes. A la fermeture des grilles, tu es autorisé à penser individuellement, à le montrer. Tu es autorisé à ne plus travailler pour des gens que tu ne peux plus respecter* ».

Cette occupation d'une dizaine de jours a pu ainsi aider les salariés à devenir et se sentir des acteurs autonomes, en même temps qu'elle resserrait les liens du collectif, et créait un sentiment de puissance. Dans ces circonstances, le rôle des équipes syndicales est évidemment crucial, non seulement quant à sa stratégie, mais aussi par sa façon de mener le conflit et d'impliquer les salariés:

La responsabilité des élus : s'opposer tout en définissant des objectifs réalistes et unificateurs

Lors d'une fermeture de site, la responsabilité des représentants des salariés est particulièrement lourde. Il leur revient d'exprimer l'opposition irréductible des salariés à la restructuration, tout en définissant des objectifs réalistes et unificateurs afin de recréer un collectif fort où chacun puisse s'exprimer et se prendre en main. Dans le même temps, ils doivent être capable de traduire les besoins et aspirations en mesures techniques du PSE, et opérer la traduction inverse afin de permettre à la fois une consultation pertinente et l'appropriation du volet social du PSE par tous.

Le collectif n'est plus uni par la coopération dans le travail, la direction s'est disqualifiée, le lien de subordination se distend. C'est alors aux représentants du personnel que revient la responsabilité de maintenir la cohésion. Le centre de gravité du collectif s'est déplacé. Hier, toute l'entreprise, quelles que soient les divergences d'intérêts, collaborait à une activité commune, dont l'objet était l'intérêt de l'entreprise, et dont la responsabilité revenait à sa direction. Cette activité a disparu, l'intérêt commun aussi. Si les représentants du personnel arrivent à présenter une alternative crédible et résolue, ils peuvent acquérir le pouvoir de diriger le collectif de travail. A eux de savoir que faire de ce pouvoir : essayer d'instrumentaliser les salariés pour asseoir une éventuelle volonté de puissance, ou servir les intérêts collectifs.

Au préalable, il faut qu'ils représentent et expriment cette opposition radicale que nous avons exposée précédemment. « *Les gens suivaient les syndicats parce qu'ils avaient confiance dans leur volonté de se battre. Ils ne parlaient pas compromis avant de parler combat.* » (Un salarié de T.). Choisir la voie de la négociation sans prendre le temps d'exprimer cette révolte et cette colère contre l'injustice subie par les travailleurs risquerait de les laisser totalement désemparés et impuissants. Il est généralement nécessaire d'articuler cette opposition, entre d'un côté le combat sur le terrain économique, et de l'autre le repli et la négociation sur les conséquences sociales. Celles-ci sont souvent inéluctables, et sans elles le conflit deviendrait un combat du désespoir, entraînant la division entre ceux qui, refusant l'inéluctable, sont taxés d'irréalisme, et ceux qui, acceptant la négociation, sont traités de « vendus », entraînant aussi, pour ceux qui mènent le combat jusqu'à son terme, un coût humain et social très lourd.

La manière d'impliquer les salariés dans la conduite du conflit est également de première importance. Dans ces circonstances, l'action syndicale, visant à augmenter l'autonomie des salariés, prend une importance particulière. En même temps qu'il faut renforcer la cohésion du collectif, il faut aussi que la force du collectif se traduise en gain d'autonomie pour chacun des salariés afin qu'ils puissent, autant que possible, se déterminer librement et choisir leur route dans le champ des possibles.

A L., d'après un élu, les salariés se sont assez peu impliqués personnellement dans une action qui s'est déroulée principalement sur les terrains juridique et médiatique. On peut craindre que ce choix ait renforcé leur situation de victimes. Quand on entend une ouvrière dire : « *Tant que l'avocat ne nous dit pas : bon écoutez, arrêtez, il n'y a aucun espoir ; à ce moment-là j'irai* », on peut se demander qui dirige, qui décide de l'avenir de ces salariés.

A T., l'équipe syndicale majoritaire était viscéralement attachée à son indépendance, non pas vis-à-vis des électeurs, mais bien à l'égard de toutes les instances institutionnelles, et de tous les experts extérieurs. Les décisions étaient prises localement, ce qui a sans doute favorisé l'implication de l'ensemble des salariés. Il y avait depuis longtemps d'étroites relations de confiance entre les élus et l'ensemble des salariés. Quand le projet de fermeture a été annoncé, ils ont réagi et agi selon leurs façons de faire habituelles. La décision avait été prise de fermer les grilles une journée, pour marquer de façon symbolique le refus de la restructuration, puis d'organiser des débrayages de faible durée de façon à construire progressivement le rapport de forces sans s'épuiser tout de suite dans une grève illimitée. Pendant les quelques mois de cette période de débrayages, les élus ont essayé d'une part d'informer et consulter fréquemment l'ensemble des salariés, d'autre part d'apporter toujours du nouveau pour éviter la démobilisation par la routine et l'ennui. Rassemblement devant le siège du Groupe, confiscation des blouses nécessaires pour pénétrer dans les salles propres, puis des souris informatiques, blocage des portes des bureaux des directeurs avec de la colle cyanolite mêlée à des trombones, confection d'une marionnette taille réelle représentant le DRH, et pendue par les bretelles au toit de l'usine, blocage du TGV... Sans compter un petit intermède juridique gracieusement offert par la direction, et gagné par le CCE. Et puis, pour changer des débrayages, des petits déjeuners et des barbecues en musique étaient organisés à l'accueil. Mais toutes ces actions, si elles permettaient d'éviter la lassitude, restaient décidées, organisées et mises en œuvre principalement par les élus.

Cela change au moment de l'occupation. On a besoin de monde pas seulement 1/4h par jour, mais tout le temps, de jour, de nuit, le week-end. On a besoin aussi de compétences variées. On a besoin en fait de tout ce que chaque salarié peut apporter. Et les initiatives fleurissent. Un technicien, amateur de musique et ayant l'habitude d'organiser des soirées dans son temps libre, vient avec son matériel sonoriser les nuits sous la tente. Beaucoup tenaient à apporter ce qu'ils pouvaient, une aide matérielle, des croissants le matin, du temps, quelque chose. Ces réactions spontanées n'ont bien sûr pas concerné tous les salariés. Seuls les plus impliqués ont été capables de saisir l'opportunité. D'autres sont restés dans une posture d'assistés, voire de passagers clandestins. Mais pour tous, cette période a permis à la fois de resserrer les liens au sein du collectif, et en renforçant le collectif elle a diminué le sentiment de dévalorisation des salariés.

Par ailleurs, les représentants du personnel ne faisaient plus office de filtre entre la direction et les salariés. Des discussions directes s'instauraient. « Il faut voir l'injustice. C'est quand tu commences à noter les mensonges que tu peux t'impliquer. Ça s'est passé au moment de la tente. » (un technicien de T.) Sous le chapiteau, il n'y a pas de salle de réunion où les directeurs peuvent rencontrer les élus, ni où les représentants du personnel peuvent se réunir entre eux. A part les négociations, qui se passaient dans un hôtel proche, les rencontres, les discussions, les décisions avaient lieu en direct. Quand l'équipe de négociation revenait vers 2 heures du matin, les salariés présents arrêtaient de danser, et le debriefing se faisait sans façons. « Les syndicats ne sont pas là, les délégués sont là. Il n'y a plus de pouvoir, il n'y a qu'identification. Les élus deviennent un collègue de porte-parole qui se réunissent sous la tente. ... Il n'y avait pas de meneur. Les syndicats étaient contrôlés par les gens. » Et c'est bien une expérience exceptionnelle, réjouissante même que l'exercice du pouvoir, non pas sur mais par les autres. Pour que cela fonctionne, il faut que les élus et mandatés acceptent que leur légitimité ne soit pas garantie par leur statut, mais quotidiennement par leur action.

Là où l'expérience et les compétences des équipes syndicales se révèlent primordiales, c'est la négociation des mesures du PSE. Des équipes inexpérimentées sur ce sujet, comme c'était le cas à L., risquent de se bloquer sur des négociations quantitatives polarisées sur le montant des indemnités de licenciement. En fait, un PSE acceptable doit conjuguer plusieurs qualités :

- du temps pour chacun, pour se déterminer et pour trouver un reclassement ou la bonne reconversion ;
- la liberté de choix entre différentes mesures (reclassement interne, reclassement externe, préretraite pour les éligibles, projet personnel etc.);
- la possibilité également de changer d'avis, de projet, car toute cette période est un temps de remise en question, et il faut laisser aux salariés le temps de se déterminer et si besoin est de changer d'avis ;
- une bonne adaptation aux besoins de tous les salariés, au travers des différentes mesures, de façon à ne laisser personne sur la route, et donc à éviter le sentiment de culpabilité de ceux qui s'en sortent bien⁹ ;
- une aide psychologique et matérielle par une cellule de reclassement ;
- des critères rigoureux, donc sécurisants, sur ce que doit être une offre valable d'emploi¹⁰ ;
- la constitution d'une commission de suivi pérenne pour la mise en œuvre de ces mesures.

De plus, au delà de ces principes généraux, il est important que toutes les situations concrètes soient prises en compte, pour que les mesures ne soient pas un catalogue abstrait mais des mesures réellement adaptées aux besoins des salariés. Pour cela, il faut une équipe syndicale solide, ayant déjà acquis, hélas, une certaine expérience dans les PSE. Celle-ci doit allier la technicité nécessaire à la négociation d'un PSE, une bonne connaissance des salariés, de leurs possibilités, leurs besoins et leurs souhaits et la capacité à laisser la parole et la décision à la base.

Conclusion

Les restructurations conduisant à des licenciements, et notamment les fermetures d'entreprise évoquées ici, s'accompagnent de souffrances pour les salariés. Refuser de les regarder en face ne conduit qu'à les aggraver. L'expérience à la base de cet article montre que les pratiques syndicales peuvent contribuer à transformer les victimes de restructurations en acteurs responsables de leur destinée et solidaires, et par là à alléger leurs souffrances psychiques.

Il s'agit simplement d'une modeste contribution à un débat, une réflexion qui me paraissent ne pas avoir actuellement l'importance qu'ils méritent : comment prendre en compte, faire face et alléger les souffrances causées par les restructurations ? Cette contribution ne concerne, parmi les acteurs en jeu, que les travailleurs et leurs élus. D'autres acteurs devraient aussi jouer leur rôle : pouvoirs publics, cabinets de reclassement, médias, experts et au premier chef directions des entreprises. A d'autres, acteurs, témoins, chercheurs, d'enrichir la réflexion.

L'enjeu souligné par l'article est d'autant plus important que les restructurations sont devenues aujourd'hui des situations banalisées qui s'inscrivent dans l'accélération des mutations économiques qui caractérisent l'évolution du capitalisme contemporain.

⁹ Techniquement, cela passe aussi par le refus d'une négociation point par point, mesure par mesure. A T. La direction cherchait systématiquement à obtenir un accord des élus sur chaque mesure, en essayant par exemple de résoudre le cas des mesures d'âge, ce qui aurait satisfait et risquait de démobiliser les salariés âgés. Les élus ont toujours imposé une négociation globale.

¹⁰ A T., où les critères de l'OVE étaient très contraignants, la majorité des salariés a accepté un reclassement dérogatoire. Par contre, ces critères ont permis à quelques uns de refuser un poste qu'ils considéraient comme insupportable pour eux en terme en particulier de contenu du travail, en prenant prétexte du critère de temps de trajet.

De façon plus générale, il me semble que les salariés devraient être l'une des parties prenantes, ayant leur mot à dire et leur rôle à jouer dans la discussion d'un compromis, et non pas seulement être l'objet du volet social du PSE. Il serait souhaitable que l'ensemble des acteurs, et au premier chef les directions des entreprises, admettent sans qu'il soit nécessaire de leur forcer la main que le collectif de travail est un acteur incontournable, et qu'en conséquence il a, au travers de représentants, son mot à dire dans la restructuration, sa justification, ses modalités, et ses conséquences. Ayant son mot à dire, il introduit de l'incertitude dans les processus de décision. C'est bien d'ailleurs ce qui se passe, bouleversant les plans des entreprises, lorsque les conflits éclatent. Accepter cette incertitude ne serait-il pas le premier pas vers des restructurations socialement responsables ?

BIBLIOGRAPHIE

Baudrier-Achard, Marie-Odile, *Les restructurations dans les entreprises sont-elles responsables d'effets sur la santé ? communication au Séminaire européen « Pour des restructurations responsables en Europe » Dublin 2003* (www.responsible-restructuring.org)

Campinos-Dubernet Myriam. *Des restructurations discrètes : reconstruire l'emploi face à la mondialisation in Travail et emploi 2003 n°95 pp.41-57*

Dejours Christophe. *Souffrance en France*. Paris : Seuil, 1998, 207 p.

Dejours Christophe. *Travail, usure mentale*. 3^{ème} édition. Paris : Bayard, 2000, 280 p.

Dejours Christophe (sous la direction de). *Plaisir et souffrance dans le travail* Paris, PSY.T.A. 2001 347 p.

Mesrine Annie. *La surmortalité des chômeurs : un effet catalyseur chômage ? in Economie et Statistique n°334, octobre 2000, pp. 33-48*

Molinier Pascale. *L'énigme de la femme active ; sexe, amour et compassion*. Paris, Ed. Payot, 2003, 275 pages.

Ouvrage collectif, *Nous, travailleurs licenciés*. Paris : 10/18, 1976

Storrie Donald, *Displaced Workers and All-Cause Mortality : A fourteen-year follow-up of all plant closures in Sweden 1987 and 1988 with a matched control group. communication au Séminaire européen « Pour des restructurations responsables en Europe » Dublin 2003* (www.responsible-restructuring.org). 30 p.