

# L'emprise subie par les représentants des salariés élus dans les CSE Et son impact sur le dialogue social

Geneviève CROS

Expert comptable, Expertise CSE

*Pour citer la référence*

CROS Geneviève (2024). « L'emprise subie par les représentants des salariés élus dans les CSE, et impact sur le dialogue social », *Revue Psychanalyse & Management – Édition académique en Ligne* ISSN 2739-9656 - n° 01\_2024, pp. 341-349

## **Retour d'expérience**

**Mots-Clés** : Emprise- Autorité- Représentants des salariés- Dialogue social- Pulsions de mort-

**Introduction** : A partir de cas vécus en tant qu'expert pour les CSE, il s'agit ici d'une interrogation sur l'étendue du phénomène d'emprise exercée par les représentants de l'employeur sur les représentants des salariés. Il s'agit aussi d'en observer les conséquences : sur le psychisme des personnes concernées, et sur le sens même du dialogue social attendu lors de la création des instances de représentation des salariés. Ce témoignage peut être vu comme constituant les prémices d'une recherche exploratoire de terrain.

Les situations décrites dans ce texte ont été fréquemment documentées dans le domaine de la souffrance au travail des salariés. Néanmoins, il se pourrait que les phénomènes observés à l'encontre des représentants du personnel soient récurrents et d'une plus grande ampleur, car considérés comme faisant partie du jeu, et donc plus communément acceptés, du moins selon un constat fait en comparant ma propre expérience avec celle de collègues, qu'ils soient experts comptables, avocats, formateurs, .... Harcèlement, séduction, invisibilisation, isolement, dévalorisation, confusion des rôles, et même violence verbale, tout cela fait partie de l'expérience de nombreux élus de CSE, que ce soit à l'occasion des réunions plénières comme dans leur quotidien de travail, qui interfère avec leur fonction de représentant du personnel.

L'autorité managériale est partie intégrante de l'emprise subie, assumée dans les échanges alors que l'égalité devrait prévaloir entre représentants de l'employeur et représentants des salariés. Et dans la mesure où l'employeur ne veut pas des revendications, propositions ou demandes d'informations portées en CSE par les représentants des salariés, tous les moyens peuvent paraître bons pour faire taire le discours discordant.

Cela a pour conséquence de rendre le dialogue social inopérant. Et cela entraîne le risque, pour certains représentants des employeurs, d'une vraie souffrance éthique, et pour les représentants des salariés, d'un ensemble de désillusions amères, voire de pathologies, plus fréquentes que la reconnaissance de compétences professionnelles que semble vouloir accorder la loi aux représentants du personnel. Avec le risque aussi, pour les représentants de l'employeur, de dépasser la pulsion d'emprise pour se situer dans la pulsion de mort, en déniait à l'autre la possibilité même d'exister et de porter une parole contradictoire...

## **1\_Cadre des interventions**

Les cas présentés appartiennent au monde des PME : entreprises de 50 à 1000 salariés, possédant un Comité Social et Economique, quelque soit le secteur d'activité. Certaines appartiennent d'ailleurs au monde non marchand (associations)

Le recours du CSE à un expert-comptable est facultatif, et il faut donc qu'un certain nombre de conditions « favorables » soient réunies pour que les représentants des salariés élus au CSE passent outre l'opposition de leur employeur pour désigner un expert-comptable. Il s'agit donc en général de

structures où existent, soit un niveau élevé de culture syndicale, soit une forte dégradation des conditions de travail et du climat social qui poussent les représentants du personnel vers les experts.

Cette désignation résulte de dispositions spécifiques de la législation (articles L 2315-87 et suivants du Code du Travail) et intervient dans le cadre des prérogatives économiques attribuées aux Comités Sociaux et Economiques. Elles donnent au CSE la possibilité de se faire assister par un expert-comptable lors des consultations obligatoires du CSE auquel l'employeur est tenu chaque année, consultations qui portent sur la politique sociale, la situation économique et financière et les orientations stratégiques de l'entreprise, ou lors de circonstances exceptionnelles comme les réorganisations ou les plans de licenciements.

Les ordonnances Macron de 2017 ont profondément modifié le régime de la représentation des salariés en France. Délégués du personnel, membres du CHSCT, et élus du Comité d'entreprise ont été regroupés au sein d'une seule instance : le Comité Social et Economique. Cette nouvelle modalité de représentation s'est accompagnée de fait d'une diminution de la capacité de représentation : moins de représentants élus, moins d'heures de délégations (qui permettent au salarié d'alléger son temps de travail pour se consacrer à son activité de représentation), moins de temps pour traiter les questions, puisque le nombre de réunions à tenir par la nouvelle instance n'a pas été augmenté par rapport à celles dont disposaient les Comités d'Entreprise. Des réglementations supplémentaires, imposant une parité au sein de la nouvelle instance, ou l'interdiction d'exercer plus de 2 mandats consécutifs, ont obligé les anciens élus à penser autrement la constitution des listes lors des élections professionnelles, en faisant appel à des personnes n'ayant parfois aucune expérience de la représentation des salariés.

Cette modification des noms comme des procédures a eu lieu dans un contexte de recul de la syndicalisation et des engagements collectifs : le taux de syndicalisation moyen qui était encore de 20% dans les années 80 est passé à moins de 8% désormais. En 2019, il était même de moins de 3% chez les moins de 30 ans. S'y rajoute la prédominance d'un discours managérial faisant de l'individu solitaire le seul acteur responsable de son succès, et de celui de son entreprise.

Dès lors, nombre de salariés nouvellement élus au CSE se sont retrouvés confrontés à leur employeur en cumulant un manque d'expérience du dialogue social, et une absence de culture managériale ou gestionnaire. Les formations obligatoires prévues par le Code du Travail ne pallient que partiellement ces manques.

A noter que 5 ans après la réforme, aucune des structures dans laquelle j'interviens n'a totalement mis en place les procédures de consultation telles que prévues par le Code du Travail.

Avec les NAO (Négociations Annuelles Obligatoires portant sur les rémunérations, le temps de travail et l'égalité professionnelle femmes/hommes) menées entre les délégués syndicaux et l'employeur, les consultations obligatoires du CSE sont pourtant l'un des éléments essentiels du dialogue social en entreprise. Elles permettent aux représentants des salariés de synthétiser l'échange d'informations avec l'employeur, et de donner leur avis sur les politiques menées.

## **2\_ Emprise : de quoi parle-t-on ?**

Le dictionnaire Larousse en donne la définition suivante :

- 1) *Ascendant intellectuel ou moral de quelqu'un ; influence de quelque chose sur une personne*
- 2) *(Psy) Relation de domination, de manipulation ou de maltraitance, utilisant la violence psychologique (dévalorisation, isolement de l'entourage, contrôle, menaces, etc.), voire la violence physique ou l'abus sexuel, en alternance avec des marques d'affection, ce qui a pour effet de vulnérabiliser une personne et de la maintenir dans un état de dépendance psychologique et/ou matérielle.*

Il n'y a pas de définition de l'emprise dans le dictionnaire de Laplanche et Pontalis, mais une référence à la pulsion d'emprise, définie ainsi : « Pulsions non sexuelles, dirigées sur l'objet extérieur,

seul élément présent dans la cruauté infantile, et dont le but est de dominer l'objet par la force. Elle n'a pas originellement pour but la souffrance d'autrui, mais simplement n'en tient pas compte. Elle est antérieure à la pitié comme au sadisme ».

L'emprise a initialement une dimension vitale : c'est par la domination sur l'objet nourricier que la survie de l'enfant est assurée. La pulsion d'emprise apparaît comme une pulsion de maîtrise destinée à obtenir satisfaction.

On va voir dans les cas rencontrés ci-dessous qu'ils relèvent aussi bien de la définition générale, au sens d'influence, que de la définition psychanalytique, dans le sens notamment d'une domination pour obtenir satisfaction, passant ici par la reddition nécessaire des représentants des salariés et accessoirement, par une forme de déni de ce qu'ils peuvent dire sur les activités concrètes de production dans l'entreprise.

## **2.1 Modalités de l'emprise**

On distinguera ce qui relève du comportemental, particulièrement visible lors des réunions du CSE, de ce qui relève de stratégies plus élaborées : rendre le mandat de représentation difficile ou impossible, diviser les membres du CSE, proposer des échappatoires et notamment des promotions aux membres les plus actifs du CSE (ou au contraire les condamner à la stagnation professionnelle), pousser au départ, toujours dans une volonté d'éliminer l'opposition.

Les cas ci-dessous sont choisis pour illustrer les différentes déclinaisons de l'emprise subie par les salariés élus en CSE.

### **2.1.1 En réunion :**

Une première forme d'emprise naît de la dissymétrie qui existe entre les représentants des salariés, et ceux de l'employeur : dissymétrie dans la formation, les qualifications, les connaissances et l'expérience, et aussi dans la relation hommes-femmes qui permet à l'employeur de s'imposer face aux membres du CSE.

Cette inégalité de fait entre personnes qui doivent discuter d'égal à égal a poussé le législateur à prévoir des formations, ainsi que l'assistance d'un expert, sans aller cependant au bout de son intention puisque ces solutions sont facultatives et dépendent de la volonté des représentants élus au CSE, et de leur capacité à imposer leur décision à l'employeur, donc à n'être pas sous l'emprise de celui-ci.

Les dissymétries peuvent aboutir à des situations caricaturales.

Je citerais ici le cas d'une entreprise dans le secteur de la santé, où 90% des salariés sont des femmes d'un niveau de formation initiale oscillant entre bac et bac+2. Logiquement, le CSE est à l'image des effectifs, composé de secrétaires médicales ou de techniciennes de laboratoires. En réunion plénière, en face : 3 hommes, cumulant à eux 3 au moins 20 ans de formation initiale, avec l'assurance des chefs, et la maîtrise du vocabulaire qui va avec le niveau d'étude. A chaque fait énoncé par les représentantes des salariés, les représentants de l'employeur opposent une réfutation issue de leur connaissance des rouages de l'entreprise, qu'ils soient techniques ou financiers, ce qui revient à nier systématiquement l'expérience concrète et les problématiques soulevées par les salariées. Sous-effectif chronique, turn over, absentéisme, rythmes de travail impossibles, accueil dégradé de la clientèle, salaires insuffisants ... tout a un sens, tout est expliqué, tout est normal. Et en filigrane, il faut comprendre que tout va continuer comme avant. La réunion s'est terminée dans le silence assourdissant des membres du CSE, le représentant de l'employeur président du CSE tenant tout seul un discours que les représentantes des salariés n'ont pas les moyens de contester en restant dans la sphère connue de leur métier.

Réduire le CSE au silence peut prendre des formes beaucoup moins policées, ou beaucoup plus directes.

Dévaloriser la parole de celui qui tente de faire passer un message est un grand classique : je me souviens d'un DRH lançant aux élus du CSE « mais vous n'y comprenez rien ! ».

Plus insidieux est le « je ne vois pas de quoi vous parlez, de toute façon, les faits que vous citez n'ont pas eu lieu dans votre service », ce qui pousse le représentant des salariés peu rodé aux réponses politiques à se justifier, et être dans une position défensive actant une forme d'infériorité. Et, plus gênant, cela peut amener l'élu du CSE aux abois à communiquer des informations sur ses sources, et contribuer indirectement à fragiliser le salarié du service à l'origine de la plainte ou de la revendication.

Il y a aussi la solution très fréquente de la non-réponse, et donc du mépris et du refus du dialogue, en répondant à une demande légitime du représentant des salariés, un « cela ne vous concerne pas » ou « Nous ne pouvons pas vous partager l'information ». Peu importe que la demande porte dans le cadre des consultations spécifiques sur la stratégie de l'entreprise, sa gestion prévisionnelle des emplois, ou ses perspectives commerciales, et que le CSE ait un droit d'information assorti d'une obligation de confidentialité sur ces questions. Il devra rester dans l'inconnu, le flou, la frustration, alors même que l'employeur se rend passible d'un délit d'entrave à refuser de communiquer l'information nécessaire.

On trouvera aussi des échanges orientés relevant du domaine de l'émotionnel, alors que ce registre n'a pas lieu d'être en réunion, telle cette DRH minaudant face au CSE qui s'étonnait des chiffres incohérents qui lui étaient communiqués : « comment ça, vous ne me faites pas confiance alors que je vous donne tout ce que j'ai ? »

La séduction peut en effet s'inviter dans les échanges. Séduction directe, tel ce directeur accueillant une élue de CSE un peu timide par un « oh Mme X, vous êtes toute en beauté aujourd'hui. Voulez vous un café ? ». Conséquence : Madame X ne dira plus rien de toute la réunion.

Ou séduction par l'apitoiement, tel ce DRH se lamentant en expliquant qu'il avait beau demander à son siège, il n'avait pas toujours pas de logiciel pour la BDESE et que c'est la raison pour laquelle il ne pouvait l'établir (la Banque de Données Economique Sociale et Environnementale rassemble les informations dont doit disposer le CSE pour remplir ses fonctions, et son absence de communication est constitutive d'une entrave).

Plus grave, la violence peut être au rendez-vous. Dans une entreprise où les salariés avaient l'habitude des débordements du directeur général, j'ai été moi-même prise à partie un jour où j'insistais sur des entorses au droit du travail. Eructant de colère, le directeur m'a alors hurlé, se levant à moitié de sa chaise : « c'est mon entreprise, je suis ici chez moi et je fais ce que je veux ». Habitué à la violence de son président, aucun membre du CSE n'a réagi, et face à cette violence verbale et comportementale, je me suis moi-même concentrée sur les techniques de gestion des conflits (ralentissement du débit verbal, registre d'élocution dans les sons graves, etc.) avant de réaliser que la solution aurait pu être dans une suspension de séance. La réunion qui a suivi a en effet été sans intérêt, personne n'osant avancer des questions ou des remarques susceptibles de faire réagir une nouvelle fois le président du CSE qui avait ainsi atteint son objectif : sidérer, et faire taire l'expression des salariés.

Faire régner la peur peut prendre des formes plus discrètes, avec des menaces voilées ou des insinuations (« si vous continuez comme ça, ne vous étonnez pas que nous soyons contraints à des licenciements », ou « soyez impeccables sur la production, sinon le siège va transférer les volumes à fabriquer en Pologne », etc.).

### **2.1.2\_Hors réunion**

L'emprise subie par les représentants des salariés ne se limite pas à des comportements de domination en réunion. Elle prend des formes multiples dans le quotidien professionnel des membres du CSE.

L'une des formes utilisées par les représentants de l'employeur pour réduire les capacités d'expression d'un membre du CSE consistent à jouer sur la confusion entre le statut de salarié et son rôle de représentant du personnel. Il s'agit fréquemment d'aller l'interrompre sur son poste de travail pour lui parler de problématiques liées à son mandat de représentants du personnel : ordre du jour d'une réunion, accident de travail d'un collègue ... Coincé dans son rôle de salarié

soumis au lien de subordination hiérarchique, empêtré dans la réalisation de la tâche en cours, le représentant n'aura pas les réflexes justes pour débattre d'égal à égal avec son employeur.

Une autre des formes consiste à rendre difficile sinon impossible la réalisation de son mandat d'élu au CSE.

Les équipes de travail fonctionnent de plus en plus en flux tendu, fréquemment en sous-effectif. Prendre des heures de délégation pour remplir son rôle de représentant du personnel, c'est obliger les collègues à effectuer le travail de celui qui s'absente. De plus en plus de membres du CSE renoncent donc à prendre ces heures : trop compliqué à réclamer auprès de la direction, trop compliqué à gérer dans les plannings, trop compliqué à justifier auprès des collègues dans un quotidien de travail aux rythmes déjà trop intenses. Alors c'est « OK, je viendrai à la réunion plénière, mais je ne serai pas là à la réunion préparatoire » ou « tant pis, je ne viendrai que le matin à la formation ».

Ne pas attribuer les outils nécessaires pour agir est un des moyens d'emprise. Telle cette femme de chambre dans un hôtel, ou cet opérateur de production, qui n'avaient pas de poste informatique dédié, et donc pas de moyen d'accéder aux informations de l'employeur, et notamment à celles contenues dans la Banque de Données censée contenir toutes les informations à destination du C.S.E.

La domination et l'élimination de fait des représentants du personnel peut enfin être délibérément organisée, dans un mode pervers visant à briser celui qui gêne.

- **Vincent** est délégué syndical depuis des années, et secrétaire du CSE. Son engagement dans la défense de ses collègues n'a jamais été pris en défaut. Il est aussi juge prud'hommal. Il a été longtemps militant d'un parti politique à qui on doit le mariage pour tous. 3 mois avant les élections professionnelles conduisant au renouvellement du CSE, il fait l'objet d'une mise à pied conservatoire au motif de comportements homophobes. Il découvre alors avec effarement le dossier constitué par la direction de l'entreprise avec l'aide du délégué du syndicat des cadres. Il lui faudra une succession de nuits blanches, un arrêt de travail, une supplémentation médicamenteuse, et des heures et des heures de travail avec les avocats de son syndicat, pour arriver à voir la mise à pied annulée, la diffamation reconnue, et son rôle de représentant des salariés conforté dans l'entreprise.
- **Paule** est secrétaire du CSE d'une PME exerçant dans la maîtrise d'œuvre. 80% des salariés ont le statut cadre, tous sous le régime du forfait-jours. Le forfait-jours tel que pratiqué dans l'entreprise n'est pas conforme aux obligations posées par le Code du travail et la jurisprudence qui en découle. Réunions du CSE après réunions, Paule met sur la table les carences de l'entreprise en la matière. Il lui est un jour répondu indirectement que l'entreprise n'aurait pas les moyens de respecter la législation... En attendant, les conditions de travail sont telles que le turn over dans l'entreprise est de l'ordre de 40% annuellement.

Dans ce contexte particulier, le CSE, qui a démarré à 12, ne compte plus que 5 membres 3 ans plus tard, quand intervient le départ de la DRH en place. Celle-ci est remplacée, d'abord par une directrice qui prend la mesure des problèmes, mais sera remerciée au bout de 3 mois, puis par un directeur aux méthodes bien plus expéditives. Peu après l'arrivée de celui-ci, Paule voit sa charge de travail augmenter sans avoir les moyens de la mener à bien. Elle est chef de service, on change le logiciel de son service sans la consulter, puis on lui demande d'assumer la pagaille qui en découle. On lui reproche de ne pas assurer. Elle voit des tâches attribuées à des collègues qui n'ont pas les compétences pour les faire, et une promotion lui échapper au profit d'un collègue qui n'a pas les qualifications requises. Elle voit son chef direct alterner gentillesse et distance glaciale. Il lui faudra 1 ans pour comprendre ce qui est en jeu et décider de partir pour sauver sa peau, et encore, dira-t-elle, parce qu'elle s'est fait aider par un psy pour y voir clair après s'être dit au départ « mais c'est ma faute, je suis nulle, ou quoi ? ». L'Inspection du travail étant aux abonnés absents, c'est le médecin du travail qui signera son inaptitude.

En matière d'emprise, on peut d'ailleurs s'interroger sur la nature de celle subie par le PDG, qui l'amène à penser que son entreprise n'a pas les moyens financiers de respecter la législation en

vigueur, mais qui ne s'interroge pas sur le coût d'un turn-over qui conduit l'entreprise à renouveler la quasi-totalité de ses équipes tous les 2 ans ...et préfère payer des indemnités à la suite de jugements prud'homaux que modifier les pratiques salariales dans son entreprise.

- **François** est trésorier du CE puis du CSE depuis des années. Educateur dans une association en charge de publics instables (gens du voyage, migrants...), il est passionné par le travail social. Mais l'association, confrontée aux modifications des politiques publiques et à la baisse des subventions qui en découle, n'a plus les moyens d'organiser ses missions comme avant. Pied à pied, la secrétaire du CSE et lui tentent de défendre leur vision du métier, face à une direction de l'association qui les traite de « passéiste », jusqu'à ce que François finisse par céder face aux insinuations répétées de la direction qui lui propose depuis plusieurs mois un poste de chef de service dans la nouvelle configuration de l'association. 6 mois plus tard, nous apprendrons son suicide. L'employeur ne s'est pas senti concerné : François n'a laissé aucun courrier, à peine un SMS à ses enfants le jour de son geste fatal pour leur dire « je t'aime », et il traversait une période de rupture sentimentale. La secrétaire du CSE et les experts avons partagé la même appréciation : le nouveau poste de François représentait une telle rupture avec son histoire et ses valeurs que dans la période de crise personnelle qu'il traversait, il ne l'a pas supporté. Même si rationnellement, son choix pouvait lui sembler bon, en apparaissant comme le choix de l'évolution et du futur, c'était pour lui une impasse. Un suicide parmi d'autres...

Rien que de très classique dans ces 3 cas : face à l'emprise exercée par l'employeur, et l'inhibition de l'action qui en découle, le représentant du personnel a le choix entre la lutte, la fuite, la collaboration/soumission ou la dépression.

### 3\_Conséquences

- 1) **Quelle que soit sa forme, l'emprise exercée sur les représentants du personnel rend le dialogue social inopérant. Les représentants des salariés se taisent, et l'employeur obtient ce qu'il souhaite, rester seul dans sa logique, quand bien même celle-ci est absurde et contre-productive (cf. plus haut, le cas de Paule et le coût caché d'un turn-over excessif).**

Peu importe pour les auteurs de l'emprise que la neutralisation collective du CSE se traduise, en l'absence d'un réel échange d'informations, par une perte d'opportunités pour l'employeur.

Peu importe également les conséquences individuelles de tels comportements : absentéisme ou burn-out des représentants du personnel (et parfois de l'employeur !) avec leur coût social, et le manque à gagner économique, ou amertume et désengagement avec un coût humain pour l'instant non quantifié, mais qui joue un rôle déstabilisateur au niveau sociétal en contribuant à renforcer le sentiment de « tous pourri » et « rien ne bouge ».

On peut aussi s'interroger sur le ressenti des directions, et en particulier des directions des ressources humaines, qui mettent en œuvre toutes les déclinaisons de l'emprise dans le but de contrôler et même de faire taire l'expression organisée des salariés. Dans ce cas, la plupart des représentants des directions fonctionnent sans état d'âme. Ce peut être sur le mode du clivage (en distinguant travail, où on ne se pose pas de questions, et vie privée, comme refuge des valeurs) avec le risque à un moment donné du rattrapage par la souffrance éthique. Et ça peut être sur un mode narcissique, dans lequel l'autre n'a pas de place, avec le risque d'assister à l'éclosion du noyau pervers présent chez certaines personnalités, et la contamination des procédures RH par des méthodes perverses, avec tous les dommages que cela peut provoquer.

- 2) **Le manque de réactivité des élus du CSE face aux abus évidents,** et leur faible propension à se saisir des outils juridiques à leur disposition pour faire valoir leurs droits.

On peut l'expliquer par la difficulté matérielle à constituer un dossier. L'emprise est faite de petites choses répétées plutôt que de grands événements significatifs. A quel moment juger que le DRH qui se plaint parce qu'il n'a pas le logiciel pour établir la BDES se moque en réalité du CSE auquel il donne cet argument ? Au bout de combien d'ordres du jour de réunions sabotés faut-il conclure que

la direction organise l'entrave ? A quel moment décider d'aller faire une procédure en référé devant les tribunaux pour obtenir des documents alors que la direction de l'entreprise les promet pour la semaine suivante ?

Et ce alors que le manque de temps, chronique, est un obstacle non négligeable pour les élus de CSE, qui pousse à remettre au lendemain ce qui n'apparaît pas comme bloquant dans l'immédiat.

Mais on peut aussi convoquer d'autres explications, s'inscrivant dans le cadre de la psychanalyse.

La mise en œuvre d'actions juridiques suppose des individus en pleine possession de leurs moyens, or le propre de l'emprise, c'est de mettre l'autre sous influence, de lui ôter sa capacité d'action.

La peur est le motif fréquemment invoqué par ceux qui choisissent la lutte syndicale pour expliquer que leurs collègues choisissent la soumission et la non-action. Mais indépendamment de la peur, d'autres mécanismes entrent en jeu, qui visent à préserver l'intégrité psychique des individus et leur santé mentale sur la durée, et cela a trait à l'identité des individus, à la manière dont ils se perçoivent.

L'identité des individus peut être pensée de 2 façons. On peut privilégier l'approche intra-psychique et poser la question des identifications, en examinant les conflits pulsionnels qui déterminent les 3 grandes structures de personnalité (névrotique, psychotiques, et narcissiques voire perverses), l'identification aux premiers objets d'amour, les dépendances affectives...et cette approche permet de comprendre certaines réactions individuelles surprenantes, certains renoncements.

On peut aussi adopter une approche sociale et relationnelle : l'individu peut difficilement tenir sa cohérence de lui-même, et le sentiment d'être soi passe par la confirmation des autres. Cette identité sociale permet aux individus de se penser dans le temps, au-delà des transformations inhérentes au passage des années. En psychodynamique du travail, notamment, l'identité est relationnelle : « ce qui confère le sentiment d'être soi passe par la confirmation des autres externes ». L'identité sociale permet de s'ancrer dans un groupe, un collectif, un métier. Or l'appartenance au groupe exige du sujet un conformisme par rapport aux attentes de son entourage, une adhésion voire une soumission aux valeurs et comportements du groupe. Il faut être fortement individué pour résister à l'angoisse de la désagrégation identitaire, ainsi qu'au risque de solitude, voire à la violence subie par ceux qui ne cadrent pas avec les identités normatives, et il faut saluer ceux qui continuent de lutter sur la durée malgré ce risque.

On peut ainsi constater, face aux différentes déclinaisons de l'emprise mise en œuvre, l'extraordinaire résistance des représentants du personnel, capables d'accepter la dévalorisation, l'agressivité, l'ambivalence, le mépris, la privation de droits, sans jamais dévier de leur objectif de représentation des salariés.

Cette constance se fait parfois au prix de certains accommodements destinés à ne pas dépasser la dose supportable, et conduit par exemple à renoncer à mener une action juridique dont les membres du CSE craignent les difficultés de mise en œuvre, et les répercussions sur le quotidien.

Ce qui pourrait être considéré comme du harcèlement dans une situation normale de travail est accepté comme faisant partie du jeu par les représentants des salariés. Cela n'est possible qu'en convoquant les différents mécanismes de défense destinés à préserver l'intégrité psychique des individus : clivage, isolation des affects, déni, intellectualisation, identification projective .... Autant de mécanismes qui, s'ils permettent aux représentants des salariés de résister le temps d'un ou plusieurs mandats, ne sont pas de nature à accélérer le traitement rationnel des abus observés.

Les actions juridiques en entrave sont donc rarement mises en œuvre. De toute façon, le législateur a récemment vidé de conséquences la reconnaissance du délit d'entrave, en allégeant considérablement les peines encourues, et les tribunaux exigent un dossier conséquent pour qualifier de tels les agissements de l'employeur.

Aussi assiste-t-on à la reproduction sans fin des mêmes méthodes et actes délétères pour la santé des individus, et la performance des entreprises.

### **3) Un fonctionnement dyadique**

Les réformes des dernières années ont considérablement fragilisé l'Inspection du Travail, chargé de veiller à l'application du droit du travail. Le nombre d'Inspecteurs du travail est insuffisant, ce qui rend de fait impossible la surveillance de la qualité du dialogue social, comme le contrôle des infractions, et renvoi systématiquement les litiges devant des tribunaux débordés, pour un traitement individuel de situations qui auraient pu être traitées collectivement en amont.

En l'absence du tiers que constituait l'Inspection du Travail, employeurs et représentants de salariés se retrouvent face à face, dans un fonctionnement en dyade, qui ne peut pas prendre une forme normale et équilibré, puisqu'il est perverti par le lien de subordination qui caractérise le salariat, et la dissymétrie de qualification des interlocuteurs.

On a dès lors, entre employeur et représentants des salariés, une relation plus fréquemment de type anaclitique (l'un ayant besoin de l'autre) ou narcissique (la question du pouvoir et du contrôle de l'autre déterminant la relation).

Or, en l'absence d'un tiers séparateur posant l'interdit, toutes les limites peuvent être franchies : c'est ce que nous rappellent les processus œdipiens.

Et quand l'organisation politique pose, sciemment, les conditions du chaos en rendant inopérante l'Inspection du travail, on ne peut qu'assister à l'émergence de comportements de toute puissance, avec toutes leurs conséquences.

Par ailleurs, les réformes du Code du Travail intervenues les dernières années favorisent l'application d'une loi « molle » laissant de larges parts à la négociation collective.

Quelles peuvent être la qualité des négociations en question, alors que les 2 parties ne sont pas de force égale, que l'une des parties ne reconnaît pas à l'autre le droit d'exprimer ses besoins, et qu'il n'existe plus d'instance de contrôle et de surveillance efficace ... ?

Cette loi « molle », ce cadre juridique flou (3 niveaux dans le Code du travail !), ne sont-ils d'ailleurs pas des facteurs qui favorisent l'émergence et la multiplication des comportements d'emprise décrits ci-dessus : à défaut d'un cadre, tout est permis. Et dans la négociation, l'une des parties doit en général soumettre l'autre afin de préserver ses intérêts financiers.

### **Conclusion : de l'emprise à la perversion et à la pulsion de mort**

Enfin, on peut se questionner sur la portée de l'emprise. Quand elle cesse d'être seulement influence, volonté de maîtrise, et qu'elle devient volonté de faire taire ou de faire partir par tous les moyens celui qui gêne, peut-on encore parler d'emprise ?

N'est-on pas plus loin, dans la destructivité, la volonté d'éliminer l'autre qui dérange, aux limites du sadisme ou de la pulsion de mort ? N'a-t-on pas basculé dans la perversion ?

Et dans ce cas, est-il acceptable de devoir utiliser ces termes pour décrire des techniques de management ?

### **Bibliographie**

Mickael Benyamin : La perversion narcissique, triomphe de l'emprise, préface Gerard Bonnet (In Press 2022)

Roland Brunner : Psychanalyse des passions dans l'entreprise (Eyrolles 2009) La psychanalyse expliquée aux managers (2011)

Thibaud Briere : Toxic Management (Robert Lafont 2021)

Daniel Cohen : Le monde est clos et le désir infini (Albin Michel 2015)

Christophe Dejourn : Le choix (Bayard 2015)

Paul Denis : Le narcissisme (QSJ-PUF 2012)

Emmanuel Diet : Management, discours de l'emprise, idéologie et désobjectivation – Connexions n° 91 (2009)

D. Dallarmi, D.Pons, R.Tellechea : « Apports de la psychodynamique du travail aux militants du SNUPFEN-Solidaires dans leurs pratiques syndicales à l'ONF-» et «A. Milesi : Psychodynamique du travail et action syndicale dans l'institution judiciaire, une expérience de terrain» - Revue « Travailler », n° 40 (2018)

Vincent de Gaulejac : l'idéologie managériale comme perversion sociale » in « Perversions, aux frontières du trauma » (Eres 2006)

René Kaes : Face au malêtre dans la culture de notre temps- Revue IPM n°10 (2017)

Pascale Molinier : Les enjeux psychiques du travail (Payot Rivages 2008)

J. Laplanche et J.B. Pontalis : Vocabulaire de la psychanalyse (PUF 1997)

Bernard Maris et Gilles Dostaler : Capitalisme et pulsion de mort (Albin Michel 2009)

Alain Supiot : Homo Juridicus (Seuil 2005)

**Filmographie :** Film « la syndicaliste » de JP Salomé, avec Isabelle Huppert (2023)