

Le délégué social dans les milieux de travail au Québec et en France : une réponse syndicale de proximité face à la détresse psychologique et à la souffrance des salariés.

Louise Grenier

Nous avons au Québec à peu près 5.000 sections locales libres et indépendantes. Elles choisissent d'instaurer le réseau des délégués sociaux. C'est plus difficile si les exécutifs syndicaux n'y croient pas ou s'ils sont mal informés. Nous avons donc beaucoup de travail malgré que nous ayons 1.700 délégués sociaux dans la région de Montréal.

Nous avons signé une première entente avec Centraide du Grand Montréal (United Way) suite à des problèmes financiers et des coupures de postes massives, des gens qui perdaient leur emploi en particulier dans le domaine manufacturier au tout début des années 80. Le taux d'intérêt était à 19,20 %. En plus d'avoir perdu leur emploi, ils perdaient leur maison. On s'est souvent retrouvé avec des gens qui savaient à peine lire et écrire. Il leur était donc difficile de faire un CV ou de remplir des papiers pour l'assurance emploi.

A la FTQ, nous étions très bons pour faire de la négociation, pour défendre toute sorte de cas mais pas pour nous occuper de l'être humain en prise à des problèmes assez sérieux. On a donc mis sur pied un petit groupe qui a travaillé auprès des travailleurs en difficulté. En 1983, avec Centraide du Grand Montréal, on a signé une entente. En échange, on ouvrait les portes des compagnies où l'on faisait la campagne pour Centraide.

Centraide ramasse environ 57 millions de dollars auprès des travailleurs syndiqués et non-syndiqués. A la FTQ, environ 20 millions de dollars proviennent des postes des travailleurs. Centraide a beaucoup de références parce qu'ils aident beaucoup d'organismes communautaires. Nous pouvons également référer nos gens là-bas.

Le réseau est composé de 3.000 délégués sociaux dans la province de Québec dont 1.700 à Montréal. Nous en avions à peine 900 cinq ans auparavant. Nous avons laissé tomber le recrutement des délégués sociaux mais avec toutes les problématiques existantes dans le monde du travail, nous avons fait beaucoup de relances. On est regroupé dans près de 250 sections locales provenant de 25 syndicats différents. On représente environ 1.100 milieux de travail dans la région du Grand Montréal métropolitain.

Les délégués sociaux aident leurs proches ou leurs compagnons de travail. On les reconnaît facilement, ils sont toujours à l'écoute des autres et veulent s'impliquer syndicalement mais de manière différente. Ils sont donc attirés par le réseau des délégués sociaux où l'on s'occupe de la personne d'abord. Le délégué social peut faire la différence entre les problèmes professionnels ou personnels.

La fonction de délégué social repose sur l'écoute active. Le premier travail est d'écouter la personne et de voir comment on peut l'aider à trouver des pistes de solutions pour régler sa problématique. On ne forme pas des psychologues. Nous avons un guide de références que l'on travaille depuis 34 ans et qui propose des médecins, des spécialistes, des avocats, des notaires, des psychologues, des psychiatres ou des cliniques pouvant recevoir quelqu'un qui n'a pas de médecin de famille mais qui est en prise avec toutes sortes de problématiques ou

qui vit une crise ponctuelle. On peut aider cette personne à trouver quelqu'un dans les 24 heures pour qu'elle soit prise en charge.

Les délégués font beaucoup de prévention, ils rendent le réseau vivant en organisant des journées sur des thématiques, en donnant de l'information, en faisant venir des gens qui font des présentations. On montre aux gens qu'il y a de l'aide autre que syndicale.

L'accompagnement pour des raisons de maladie, se fait autant à l'extérieur qu'à l'intérieur de l'entreprise. On revoit l'organisation du travail et les éventuels problèmes avec le dirigeant en coordination avec l'exécutif syndical, les délégués syndicaux ou le service en santé sécurité. On accompagne le salarié lors de sa première journée de reprise afin de limiter ses angoisses. Ce travail est apprécié par les travailleurs qui reviennent dans leur entreprise.

On ne forme pas de spécialistes, on fonctionne d'égal à égal, c'est l'aide par les pairs. On est un peu des travailleurs de rue dans le monde du travail. Cette aide est libre et volontaire. Habituellement, on attend que la personne vienne nous rencontrer. Depuis 34 ans, nous agissons dans la plus grande confidentialité, ce qui fait le succès des délégués sociaux.

Marc Thomas

L'étude menée en 2011 au Québec (EQCOTESST) révèle qu'une personne sur quatre travaille en situation de détresse psychologique élevée. Selon l'OMS, qui a validé cette étude en 2012, ce sera le cas d'une personne sur deux en 2022 et le stress deviendra la première cause de décès au travail. Il faut réagir. Nous avons discuté avec nos syndicats affiliés et nous les avons incités à être proactifs à ce niveau. Depuis septembre 2012, nous avons formé 800 nouveaux délégués sociaux. C'est une des raisons qui nous a motivés.

Il y a de plus en plus d'intimidation, de harcèlement vertical ou horizontal, de burnout. Si la violence verbale a toujours existé, on connaît maintenant la violence physique. On ne passe pas une semaine sans un cas de suicide ou de tentative de suicide. Notre syndicat des travailleurs des postes a connu 8 suicides en un an et demi. Nous avons dû les aider à répartir leur réseau de délégués sociaux et nous avons formé 50 à 60 d'entre eux en deux ans. Les dépendances sont toujours omniprésentes (alcoolisme, toxicomanie, narcomanie, jeu, etc.). La cyberdépendance s'accroît et nous avons moins de ressources pour travailler sur ce sujet parce que l'OMS tarde à la reconnaître comme une maladie au même titre que les autres dépendances. Nous avons également beaucoup de problèmes familiaux et l'endettement est de plus en plus présent.

Les délégués sociaux ont une formation de base de trois jours. C'est une formation syndicale praticopraticque. On travaille sous forme d'ateliers, de jeux de rôle. Nous avons aussi une formation continue complémentaire sur la prévention au suicide, l'épuisement professionnel, la résolution des conflits, les harcèlements psychologiques. Nos délégués sociaux sont très bien encadrés.

Nous organisons deux ou trois journées thématiques par an auxquelles une centaine de délégués sociaux participent ainsi qu'une rencontre annuelle de deux jours sur des thèmes différents avec des conférenciers extérieurs. Tout cela fait partie de la formation continue des délégués sociaux. Nous avons une conférence nationale où nous laissons la parole aux chercheurs qui viennent présenter leurs récents travaux.

Des comités viennent appuyer notre réseau, comme celui sur l'alcoolisme toxicomanie et autre dépendance. Il est formé d'une trentaine de personnes provenant des réseaux des délégués sociaux et des syndicats affiliés. Nous travaillons sur deux problématiques par an. Cette année, nous avons choisi la cyberdépendance. Tant que l'OMS ne la déclare pas comme maladie, on doit chercher des plans B. On aide beaucoup de gens en détresse à ce niveau.

Notre réseau n'existerait pas sans nos ressources externes. Notre cahier de ressources a été développé au cours des 34 années au niveau professionnel, au niveau communautaire ou au niveau social. Nous avons surtout développé des ententes particulières au niveau des coûts et des délais de thérapie.

La coordination régionale est assurée par Louise et moi-même ainsi que nos collègues dans les 17 régions administratives du Québec. Le fonctionnement général du réseau est notre première mission. On fait beaucoup d'encadrement, on travaille énormément avec nos délégués sociaux, nos responsables. Comme il est compliqué de rencontrer l'ensemble de nos délégués sociaux sur une année, nous avons formé des responsables de réseaux. Ils sont environ 80 et nous les rencontrons quatre fois par an.

Nous faisons beaucoup de communication. Nous travaillons avec les réseaux de communication de la FTQ pour être présents sur les réseaux sociaux.

Nous avons beaucoup développé notre réseau depuis 2012 et nous voulons continuer à le développer. Nous cherchons de nouvelles manières de le faire et c'est à ce titre que nous sommes en France depuis un an. La pérennité est une chose importante. Nous essayons de faire en sorte que ce réseau aille au-delà des années et des difficultés syndicales.

Nous voulons prendre des ententes avec les entreprises et nous voulons que notre réseau soit reconnu. Nous réussissons à nous assurer de la reconnaissance et de l'appui des dirigeants et des gestionnaires d'entreprise. Certaines sociétés ont de très belles ententes dans la convention collective. Chez Bombardier Aéronautique, 5 personnes sont libérées à plein temps et payées par l'employeur pour s'occuper uniquement du réseau des délégués sociaux. L'employeur supporte les salaires et les déplacements liés aux activités du réseau des délégués sociaux. On a aussi beaucoup d'ententes par lesquelles l'employeur accorde une banque de libération du temps pour que nos DS puissent faire leur travail sans être obligés de se battre avec les gestionnaires.

Nous travaillons de près avec les ressources humaines qui s'aperçoivent que c'est peut-être la meilleure façon de faire face à la détresse humaine.

Les micros changements ont entraîné le renouveau de l'identité syndicale. Les syndicats, pendant un temps, étaient tombés dans une zone de confort. Au Québec, la syndicalisation est obligatoire. Quand Bombardier embauche des machinistes, ces derniers sont automatiquement syndiqués avec l'unité d'accréditation des machinistes, que le travailleur le souhaite ou non. Bombardier prend la cotisation syndicale sur le salaire du salarié et remet les cotisations syndicales perçues au syndicat. Les syndiqués sont créés par leur embauche.

Nous sommes tombés dans une zone de confort, nous n'étions plus proches de nos membres et de la base parce que tout allait bien, les sous retraient et l'adhésion augmentait sans avoir besoin de faire quoi que ce soit. Notre syndicalisme est un peu tombé au point mort.

C'est un mode de gouvernance inédit, de plus en plus on se sert du réseau des délégués sociaux pour se rapprocher des membres. C'est une intervention de proximité. Il ne faut pas oublier que nos sections locales sont libres et indépendantes, il faut donc toujours marcher sur la pointe des pieds.

Les délégués sociaux amènent un autre volet du syndicalisme à l'employeur, différent de la convention collective, des griefs ou des grèves. Cela calme toutes les tensions et les problèmes. Les syndicats au Québec doivent revenir aux valeurs de solidarité, de partage et de don de soi. Le réseau sert à cela.

Jean-Paul Vouiller

En 1985, je postule chez HP, la seule société qui m'intéresse dans le secteur informatique pour une seule raison : le HP way, une philosophie d'entreprise mettant les clients, les salariés et les actionnaires au même niveau. J'étais motivé pour rejoindre ce premier système d'entreprise libérée au monde. Aujourd'hui, mon entreprise n'est plus du tout libérée. Nous avons connu nos premiers plans sociaux et le déséquilibre au profit des actionnaires.

Lors du premier plan social de 2001, je décide de me syndiquer et je rejoins la CFTC dont la signature est « La vie à défendre », cinquième syndicat représentatif en France, syndicat d'entraide et de solidarité. J'interviens pendant plusieurs années sur des cas de souffrance pas très compliqués, notamment de harcèlement.

En 2006, je suis confronté à un suicide. Une personne me téléphone pour m'exposer un problème qui ne me paraît pas insurmontable. Sauf qu'elle se suicide sans expliquer son geste une semaine plus tard et indique mon nom dans un mot destiné aux membres de sa famille, disant que je suis susceptible de les aider. Quand vous prenez ça, vous prenez cher, tout le monde prend cher. Son épouse n'a rien vu venir, sa fille l'a découvert dans le garage.

A l'époque, nous créons un groupe de travail pour nous doter d'outils afin d'anticiper ce genre de situation et mieux comprendre. Rapidement, nous voyons que le Québec a une avance importante et je découvre sur Internet un guide du stress que j'utilise encore aujourd'hui tellement il est simple d'actions à mener pour commencer à rééquilibrer un salarié qui plonge.

J'explique mes méthodes autour de moi et cela attire l'attention d'un médecin du travail qui me fait témoigner à la Salpêtrière en juin 2015. Mes interventions commencent toujours de la même façon : vous rencontrez un salarié qui pleure dans un couloir, sur un parking, vous ne le connaissez pas particulièrement, vous ne savez pas pourquoi il pleure, vous décidez de lui adresser la parole, que lui dites-vous ? J'explique trois cas de burnout (léger, moyen et gravissime) sur lesquels j'ai eu à travailler. A la fin de cette présentation, quelqu'un vient me dire « vous êtes un délégué social sans le savoir ». Cette personne m'explique qu'il en existe 3.000 au Québec et que je devrais y aller pour voir ce qui s'y passe.

Je découvre alors les travaux de Mélanie Dufour et de Catherine Le Capitaine. Je contacte Mélanie Dufour. Je vois que les délégués sociaux sont organisés en réseau, qu'ils ont des formations, des événements. Mélanie me met en contact avec Marc et Louise qui m'invitent à suivre leur formation. Je me retrouve donc fin septembre 2015 à Montréal premier délégué social formé en France.

Nous décidons d'importer le programme en France. Nous formons en mars 2016 les 20 premiers délégués sociaux en France, en commençant par mon entreprise. Nous avons déjà organisé 4 sessions, 2 autres sont programmées cette année. Nous aurons formé en 2016/2017 environ 130 délégués sociaux.

La FTQ m'invite à témoigner au Forum Social Mondial de Montréal en août 2016. J'y explique comment on peut en un temps record exporter dans un pays un programme de ce type grâce au partenariat avec la FTQ. Nous décrochons tout de suite un intérêt médiatique.

En France, Marie Pezé qui a créé la première consultation de Souffrance au Travail à l'hôpital de Nanterre a écrit début 2016 « la solution est dans les 10 mètres autour du salarié ». Quand les gens arrivent dans les 135 consultations Souffrance au Travail, ils sont complètement détruits, il faut deux, trois ou quatre ans pour les reconstruire. Il faut donc absolument intervenir le plus en amont possible, dans les 10 mètres autour du salarié. Or dans les 10 mètres autour du salarié, il y a les sauveteurs secouristes du travail. Si une personne fait un malaise physique, la probabilité que quelqu'un connaisse les gestes de premiers secours est très élevée. Mais en cas de craquage psychique, d'effondrement de la personne, que lui propose-t-on ? Il faut absolument qu'il y ait un réseau de proximité pour gérer ces personnes.

On fait la une d'Entreprise et Carrières, une radio et différents médias. Les professionnels de la santé en France nous contactent, intéressés par la simplicité du concept. Le secret de la méthode québécoise c'est le fonctionnement en réseau des gens formés qui continuent de se voir, qui continuent de discuter, d'échanger sur des cas dans le respect de la confidentialité et qui ont des cahiers de ressources. Quel que soit le problème de la personne, je sais qu'il y a des solutions, je sais hiérarchiser les problèmes, je sais que l'écoute est très importante. Aujourd'hui, on est capable de gérer des cas épouvantables où tout va mal, le professionnel comme le personnel.

Avec cette méthode on sait s'y prendre et on sait qu'on a autour de soi des délégués sociaux qui vont aider à trouver des solutions, proposer des questions pour le salarié et aider dans le suivi. On est parfois plusieurs à intervenir.

Le module de base québécois n'a quasiment pas été touché. On a juste redimensionné l'agenda, inséré des statistiques françaises et adapté le catalogue des ressources. On fait aussi des cours complémentaires, notamment en techniques d'écoute. On a choisi un nom très proche : délégué social en entreprise et on a amené des innovations. On a créé un site internet sécurisé avec une partie ouverte pour le grand public et une partie fermée pour les délégués formés qui peuvent y trouver notamment les fameux cahiers de ressources. On organise des téléconférences mensuelles parmi les gens formés. C'est extrêmement efficace parce qu'on rappelle les fondamentaux de la formation, comment notre réseau se développe, les nouvelles ressources et on travaille sur des cas concrets.

On se connecte également avec des réseaux cousins. Le problème est tellement grave que des initiatives sont apparues un peu partout : le réseau Porte t'apporte pour enrayer le suicide des étudiants, le réseau SOS Anesthésiste, les réseaux pour les solidarités paysans, des réseaux dans les entreprises.

Notre logo est issu d'un travail collectif. Il est extrêmement explicite de ce que l'on cherche à faire. Notre site Internet explique ce qu'on est et ce qu'on n'est pas. On ne fait pas le travail des assistantes sociales, on fait le premier secours et on peut les utiliser comme ressources. On

a trouvé un excellent centre de cure de burnout en France. On sait qu'à la Cité des Sciences, un dimanche matin par mois il y a une consultation gratuite Souffrance au Travail. Nous avons recensé les 45 numéros d'appel d'urgence en France quel que soit le problème, adolescence, enfant, parent, toxicomanie, etc. Cela fait partie de notre travail pour proposer des ressources au salarié qui ne va pas bien.

La quatrième formation vient d'avoir lieu. La cinquième aura lieu mi-juin et nous en avons programmée une en novembre. Nous utilisons des outils CFTC, comme le site toutapprendre.com et un site d'université en ligne que vient de lancer la CFTC, qui s'appelle l'université du bien commun. On s'intéresse aux problématiques de stress numérique, de stress managérial qui rajoutent une souffrance particulière.

Nous sommes repartis à Montréal voir comment ils arrivent à coordonner 1.700 délégués sociaux. Nous avons visité Bombardier et d'autres entreprises pour commencer à anticiper l'animation d'un réseau qui est maintenant à travers toute la France.

Nous avons créé un groupe Facebook réseau international des DSE. Nous utilisons Facebook comme ressource parce qu'il y a deux groupes fermés d'à peu près 3.000 membres sur le burnout. Nous intervenons et nous regardons les interventions de ces deux groupes. Des gens parlent de se mettre en l'air le soir même. Comme il y a tout un réseau, ils peuvent avoir 20 ou 40 réponses de gens qui vont les aider, de gens qui ont traversé ces épreuves et certaines réponses sont vraiment très techniques. Nous avons 6.000 délégués sociaux un peu amateurs qui interviennent sur Facebook.

Nous essayons de recenser, de fédérer et d'utiliser toutes ces initiatives pour proposer des solutions aux salariés.

Catherine Le Capitaine

Nous sommes deux chercheurs au Québec à travailler sur le cas du réseau des délégués sociaux. Depuis 2014, je m'intéresse au renouvellement du syndicalisme et c'est sous cet angle que nous menons des travaux de recherche sur le cas de l'expérience du délégué social.

Quand on parle de souffrance, on réfère à la fois à une douleur physique et à une douleur psychique qui engendrent une angoisse très importante pour l'individu. On a parlé longtemps de souffrance dans la vie personnelle mais de plus en plus la souffrance au travail est omniprésente. Si on a des problèmes à la maison, on n'arrive pas au bureau en laissant complètement de côté notre vie personnelle et vice versa. Le tout est imbriqué.

Le constat des risques psychosociaux au travail est apparu dans les années 2000. Il s'agit d'un objet à construire pour la recherche scientifique. La définition des risques psychosociaux au travail ne fait aucunement l'unanimité. Une définition assez courante réfère à des risques pour la santé mentale, physique, sociale engendrés par des conditions d'emploi et des facteurs organisationnels et relationnels qui peuvent interagir avec le fonctionnement mental. Autrement dit, les milieux de travail présentent un certain nombre de facteurs de risques qui sont actuellement en pleine expansion et ce n'est pas sans bouleverser la vie des salariés.

Selon la classification de Gollac, le premier facteur de risques est lié à l'intensité et au temps de travail : exigences liées à l'exécution, contraintes liées au rythme, surcharge, objectifs irréalistes, complexité liée à des demandes contradictoires pour lesquelles on exige quantité et

qualité en même temps, travail de nuit, disponibilité toujours plus exigée. L'intensité du travail est un facteur prédominant.

Le deuxième facteur est lié aux exigences émotionnelles, c'est-à-dire tout le travail émotionnel lié à la relation avec le public : contact avec des clients pouvant engendrer de la violence et des agressions, contact avec des personnes en souffrance. C'est un risque potentiel accru. On relève des exemples dans le secteur du bâtiment où l'on peut avoir peur des accidents de travail. La peur de l'échec est également un exemple d'émotion qui engendre aujourd'hui beaucoup de risques.

Le troisième facteur est lié au manque d'autonomie. On peut être autonome mais cela a parfois des effets délétères notamment lorsque l'autonomie dans la tâche n'est pas associée au développement des compétences. On va par exemple manquer de formation par rapport à une situation donnée alors qu'on devrait pouvoir être autonome pour effectuer notre travail. Si l'on manque de formation, cela devient un cercle vicieux.

Le quatrième facteur de risques est lié aux rapports sociaux au travail. On réfère ici à la qualité des relations entre les personnes, le climat de travail avec les superviseurs, le style de direction. Le manque de reconnaissance au travail est un facteur très important qui peut engendrer des difficultés pour le travailleur. Le harcèlement et les discriminations sont en pleine croissance également dans les entreprises.

Le cinquième facteur de risques potentiels est lié aux conflits de valeurs (souffrance éthique) : l'obligation de travailler à l'encontre de ses propres valeurs. Par exemple, le fait de devoir faire tellement vite qu'on n'a plus le temps de bien faire, ce qui implique une perte de sens de son propre travail. En France, la gestion privée des services publics a engendré beaucoup de problèmes au niveau de la santé des travailleurs. L'état des équipements, le travail inutile ou les pertes de temps dans les réunions peuvent également empêcher la qualité, engendrer des souffrances et des conflits de valeurs.

Le dernier facteur est lié à l'insécurité de la situation de travail au niveau socioéconomique : salaire, sécurité de l'emploi, évolution de carrière, insécurité en période de restructuration ou de réorganisation.

Selon l'EQCOTESST (enquête sur les conditions de travail et de l'emploi réalisée auprès des travailleurs au Québec), le présentéisme affecte les travailleurs aujourd'hui. Le salarié se rend à son travail chaque jour mais il est tellement en souffrance qu'il n'est pas nécessairement productif. 18 % des travailleurs québécois visés par l'enquête présentent un niveau élevé de détresse psychologique. Plus de 40 % des travailleurs qui présentent des symptômes dépressifs liés à leur emploi se sont absents. Ces chiffres sont assez éloquents.

Nous nous intéressons à la prise en compte des risques psychosociaux au travail sous l'angle du renouveau syndical sachant qu'au Québec le taux de couverture syndicale est assez proche du taux de syndicalisation, de l'ordre de 40 % environ. C'est le taux de syndicalisation le plus élevé en Amérique du nord. Bien que l'on parle de crise du syndicalisme dans la plupart des pays occidentaux, la littérature ne prétend pas nécessairement qu'il n'y en ait pas au Québec. La crise affecte aussi le Québec. Même si l'on constate que le taux de syndicalisation a légèrement diminué au cours des dernières années, il n'est pas en déclin comme dans d'autres pays.

Selon Corinne Delmas, c'est le mouvement syndical traditionnel qui est en crise et non pas le mouvement syndical dans son ensemble parce qu'il a longtemps favorisé uniquement les salaires, l'emploi, la prévention des risques physiques en mettant beaucoup l'accent sur la négociation et l'application de la convention collective. Ce n'est peut-être pas suffisant.

Nous regardons la capacité des organisations syndicales à se transformer en développant des approches innovatrices liées à l'entraide, la prévention et la prise en charge de cette terrible souffrance accrue dans les milieux de travail. A l'heure actuelle, cette approche au Québec est peu documentée, c'est la raison pour laquelle nous nous penchons sur le cas des réseaux avec les pratiques possibles d'innovation syndicale qui se différencient du traditionnel.

Notre recherche vise un double objectif : comprendre le vécu des délégués sociaux ainsi que la nature et le processus de leurs interventions. Ils interviennent dans une variété de milieux de travail et c'est cette diversité qui nous intéresse parce qu'on peut y voir de grandes différences d'un milieu de travail à un autre. A partir des défis auxquels les délégués sociaux sont confrontés, nous voulons voir s'ils participent au renouvellement de l'action syndicale telle que nous souhaiterions la voir.

Dans un premier temps, nous avons réalisé des groupes de discussion avec 51 délégués sociaux de Montréal. En 2015, nous avons réalisé des entretiens individuels approfondis auprès de 37 personnes provenant de Montréal et de Québec.

Les délégués sociaux nous ont dit faire preuve de chaleur humaine, fournir une écoute active, être disponibles, calmes, sensibles et empathiques.

J'étudie le renouvellement de l'action syndicale depuis 15 ans. A plusieurs reprises, nous avons étudié le rôle des délégués syndicaux, notamment dans le secteur de l'éducation. Il nous paraissait intéressant de voir s'il existe un profil différent entre le délégué syndical et le délégué social même si plusieurs personnes portent le double chapeau.

Un profil très intéressant ressort au niveau des délégués sociaux. Nous les avons interrogés sur leur parcours académique. Les milieux de travail sont tellement diversifiés que les parcours académiques le sont aussi. Les délégués sociaux se rejoignent beaucoup quant à leur propre vécu d'épreuves (donnée qui ne se retrouve pas chez les délégués syndicaux). Ce ne sont pas des professionnels, ils le disent eux-mêmes, ils ont du vécu, des passés en matière de toxicomanie ou autre dépendance. Plusieurs personnes ont été confrontées dans le passé à ces situations et veulent aujourd'hui aider à leur tour.

On retrouve aussi le vécu d'un sentiment d'injustice dans le milieu de travail. Les personnes qui ont connu cette situation et qui se sont fait aider par le syndicat ont eu envie de s'impliquer et d'aider à leur tour.

On a aussi dans le portrait des délégués sociaux toute une série d'expériences à connotation positive. On le voit aussi auprès des délégués syndicaux.

Les délégués sociaux se voient comme des aidants naturels en milieu de travail. Ils interviennent principalement sur le suivi des dossiers des congés des employés en maladie (interventions auprès des compagnies d'assurance, soutien lors des retours progressifs, etc.).

Le délégué social perçoit son rôle comme étant de l'action syndicale autrement, comme de l'entraide. Cela fait partie des valeurs syndicales mais pas de manière traditionnelle. Plusieurs

d'entre eux nous ont dit qu'ils n'étaient pas intéressés par les relations de travail, les griefs, l'application de la convention collective. Ils souhaitent avant tout aider l'être humain. Ils font de l'action syndicale mais d'une toute autre manière. Ils sont extrêmement fiers d'être délégués sociaux, cela leur donne une identité, un sens, le sentiment d'être utiles auprès de leurs pairs. Le délégué social fait ce qu'il aime, c'est une passion.

S'occuper de la personne demande des interventions ponctuelles individuelles. Nous avons cherché à savoir si cela crée des répercussions sur le plan collectif. Ce n'est pas nécessairement répandu dans tous les milieux de travail mais certaines initiatives intéressantes engendrent des répercussions positives pour la qualité de vie au travail. Ce n'est pas juste curatif.

Ce n'est pas le cas pour la majorité des milieux de travail parce que c'est lié à une série de facteurs. L'attitude de l'employeur à reconnaître la légitimité du réseau, à reconnaître dans la convention collective du temps de libération, est évidemment porteur pour la légitimité du délégué social.

Nous ne nous attendions pas du tout à une donnée, celle de l'attitude de certains exécutifs syndicaux. Ils pensent que ce n'est pas à eux de faire de l'aide ou de l'entraide en milieu de travail, ils veulent seulement s'occuper des relations du travail, de l'application de la convention collective. Là aussi, nous avons relevé une diversité. C'est porteur lorsque le propre syndicat local exécutif soutient ses délégués sociaux.

Quel est le statut du délégué social dans l'entreprise ? Comment trouve-t-il sa légitimité dans le milieu de travail ? Comment peut-il exercer sa présence, son empathie, l'entraide ?

Jean-Paul Vouiller

Au Québec, la reconnaissance du programme a permis de dégager des temps pleins petit à petit dans certaines entreprises. En France, on commence seulement.

Nous rencontrons les directions et DRH des entreprises pour leur expliquer qu'ils auront des gens formés à l'écoute, au guidage de la souffrance personnelle et professionnelle. Quand on explique le programme, ils voient tout de suite leurs intérêts. Leur terreur c'est un suicide sur le lieu de travail ou à domicile impliquant l'entreprise. Ils ont aussi un intérêt lié aux arrêts de travail, à la perte de productivité de la personne.

Il y a plus de diversité syndicale en France, ils ne peuvent pas favoriser notre syndicat plutôt qu'un autre mais ils peuvent faciliter notre travail en donnant le temps pour suivre ces formations. Thalès donne ce temps, cette disponibilité.

Nous avons négocié un accord syndical nous permettant de distribuer les heures de délégation pour des gens qui s'impliquent. Dans les faits, un délégué social va suivre un cas ponctuellement. Le temps n'est donc pas un problème.

Même si les délégués syndicaux suivent une formation sur l'écoute, la souffrance, ils n'ont pas le temps nécessaire pour le fonctionnement en réseau. Je viens de récupérer quelqu'un qui s'est fait éjecter d'un CHSCT et qui veut aider concrètement les gens en souffrance. Le CHSCT est une instance très procédurière. Cette personne a donc quitté son mandat de CHSCT et a rejoint notre réseau. Les mandats CE, DP sont limités, nous avons l'intention d'irriguer toute l'entreprise avec ces réseaux.

Rémi Bourguignon

En matière de RPS, on distingue souvent trois types de réponses (tertiaire, secondaire ou primaire). Le tertiaire avec l'intervention sur les individus une fois que le mal est fait. Le secondaire avec le fait de chercher à armer les individus pour qu'ils puissent faire face aux situations. Le primaire avec le fait de changer l'organisation du travail.

Le syndicalisme traditionnel apporte une réponse de type primaire, pensant qu'il est préférable de changer les organisations de travail.

On voit que les deux actions sont utiles. Comment cela s'articule-t-il ? Est-ce des réseaux parallèles qui vivent chacun dans leur coin ou est-ce qu'ils s'articulent entre eux ? Y a-t-il aujourd'hui des exemples d'intervention des délégués sociaux qui ont permis d'alimenter la négociation sur les conditions de travail ?

Marc Thomas

Au Québec, dans le comité des délégués sociaux, on a les délégués syndicaux, le comité de négociation et le comité de santé sécurité au travail. Le délégué social doit s'occuper de la personne, le délégué syndical doit s'occuper du côté légal. Souvent le délégué social s'occupe de la personne et note, soit au délégué syndical, soit au comité de santé sécurité, soit à l'exécutif, un problème d'organisation ou de condition de travail. Il s'occupe de l'être humain uniquement. Il envoie son message et c'est effectivement la structure syndicale qui s'occupe des revendications auprès de l'employeur.

Parfois cela fonctionne, parfois non. Nous avons travaillé avec Bombardier Aéronautique pendant deux ans pour régler des problèmes, changer des organisations de travail et des conditions de travail. Nous avons fait des recommandations avec l'aide du syndicat et les modifications ont été faites. Ce ne sont pas les délégués sociaux qui vont voir l'employeur. Nous voulons qu'ils s'occupent strictement de l'être humain.

Catherine Le Capitaine

C'est un maillon qui permet d'alerter grâce à la vigilance du délégué social.

Marc Thomas

Nos comités ne travaillent pas en silo mais en collaboration. C'est un réseau.

Jean-Paul Vouiller

Le délégué social utilise les représentants du personnel comme une ressource complémentaire.

Les délégués sociaux de HP sont-ils issus de la CFTC ?

Jean-Paul Vouiller

Oui, c'est un réseau syndical comme la FTQ. La formation est offerte aux adhérents de la CFTC. Vous ne pouvez pas avoir le logo délégué social entreprise si vous n'êtes pas syndiqué CFTC mais certaines personnes se syndiquent juste pour rejoindre ce réseau. Par contre, nous avons identifié des réseaux similaires avec lesquels nous avons la volonté d'entrer en connexion pour partager nos savoir-faire, notamment le cahier de ressources, le

fonctionnement en réseau. En se connectant sur ces réseaux, on va faire grandir beaucoup plus vite ce que n'ont pas pu nous livrer les Québécois.

Les entreprises françaises sont marquées par le pluralisme syndical. Comment envisagez-vous cette coopération ? Dans le cadre français, le délégué social est une personne ressource. N'envisagez-vous pas une articulation plus importante entre les instances type CHSCT et les délégués sociaux ? Cela participe des pistes de la rénovation du syndicalisme. Si ces deux structures fonctionnent chacune de façon parallèle, la rénovation sera très relative. A partir de votre expérience, comment voyez-vous cette articulation ?

Jean-Paul Vouiller

L'articulation avec les autres instances est complètement intégrée. Ce n'est pas une initiative qui se fait à part dans l'urgence. On est complètement connecté et on utilise ces instances comme des ressources.

Le pluralisme syndical est une question qui revient sans arrêt. On considère que cette idée de l'écoute de proximité, du fonctionnement en réseau, du cahier de ressources, du suivi de la personne est une idée open source. Elle appartient à tout le monde.

J'ai reçu des appels de la CFDT, de la CGT et d'autres syndicats. On est tout à fait ouvert à la réflexion et au partage. Par contre, on forme des adhérents CFTC. Rien n'empêche un autre syndicat de se lancer dans des formations similaires, de s'organiser en réseau. On sera ravi d'échanger et de coopérer comme j'ai commencé à le faire. Aujourd'hui, ce sont les CHSCT, les DRH et d'autres structures CFTC qui sont intéressés.

Beaucoup de ces gens ont une vision traditionnelle du syndicalisme. On pense qu'on est en train d'innover, de bousculer les règles. Quand on a créé le syndicat chez HP, on a créé un syndicat de service. Notre taux d'adhésion est de 20 %. Je ne sais pas ce qu'est la crise du syndicalisme et personne ne se demande à quoi sert un syndicat dans notre entreprise vu que notre valeur ajoutée est évidente. On a créé une RH parallèle. Nous faisons tout ce que ne font plus les directions et si elles le font on arrête de le faire et on fait autre chose. On n'est pas en concurrence et mal vu parce qu'on s'occupe de cela. Aujourd'hui, les 10 mètres ne sont pas occupés. Il y a une urgence, on s'en occupe.

Des gens nous disent qu'il faut s'attaquer aux causes et pas aux conséquences. C'est faux. Tout a été écrit sur le stress, la souffrance, et le phénomène continue. Que fait-on ? Quand il y a eu les attentats à Paris, les français ont commencé à se former aux gestes de premiers secours. Si la nature a horreur du vide, on l'occupe. S'il y a en a qui sont jaloux, qui râlent et qui ont peur pour leur poste, ce n'est pas notre problème. La CGT nous a traités, avec cette initiative, d'Uber du syndicalisme. Je prends cela comme un compliment.

Quand nous avons créé le syndicat, un consultant d'HEC nous a dit que le syndicat idéal dans le futur sera un syndicat qui rend des services de ressources humaines parce que les RH ne pourront plus le faire. Que pourriez-vous rendre comme service immédiatement ? On peut aider un salarié à préparer un entretien d'évaluation, à écrire à son manager, à demander un plan de formation. Nous avons commencé avec ces trois services. Aujourd'hui, nous en avons 50 (aide à la carrière, atelier de traduction de CV...). On a absolument tout.

Les autres syndicats sont généralistes et c'est vachement dangereux parce que les réponses sont imprécises. Nous travaillons avec des réseaux de spécialistes qui montent en négociation à un niveau technique exceptionnel. Ils ont une vraie valeur ajoutée.

Quand on crée ce genre de réseau, il devient rapidement indispensable. La gamme de services se complète. Je viens de recruter un spécialiste de la retraite et un spécialiste de l'épargne salariale. Le syndicalisme de service, ce n'est pas compliqué et c'est passionnant.

Marc Thomas

C'est une aide de proximité. Les délégués sociaux ont un statut chez nous, je ne vois pas pourquoi il n'en serait pas de même en France. C'est une question de bonne volonté. On peut continuer à faire du syndicalisme traditionnel mais le constat est que cela ne fonctionne plus, que c'est contreproductif et que pendant ce temps on a des êtres humains qui souffrent. Certains souffrent tellement qu'ils en arrivent à penser au suicide.

Le renouveau syndical doit faire en sorte que le mouvement syndical doit arrêter d'être contre tout. Il doit être pour une chose : l'être humain qu'on aidera et qui continuera à fonctionner dans l'économie française. Je souhaite qu'un jour les DSE aient le même statut qu'au Québec. On s'est battu pendant 34 ans pour l'obtenir et aujourd'hui le réseau est reconnu par les plus grandes entreprises québécoises.