



# Carrefour de la République

*Débat citoyen sur la souffrance au travail*

*Mardi 10 novembre, Lyon*

**Carrefour de la République**, une association de fait fonctionnant sur le mode de la démocratie spontanée, a organisé à Lyon mardi 10 novembre un débat public sur **la souffrance au travail**. Cette soirée fut un succès dans la mesure où elle a permis de faire se rencontrer **une soixantaine de personnes d'origines socio-professionnelles très diverses** qui ont témoigné et débattu dans un esprit d'ouverture et avec une volonté de compréhension mutuelle. Des **délégués syndicaux** et **salariés de La Poste et du Pôle Emploi**, des **médecins du travail**, des représentants de **l'Armée du Salut**, des **cadres** du privé et du public, des **ouvriers**, des professionnels en **ressources humaines**, des **avocats en droit du travail**, des membres **associatifs**, des **enseignants**, et des **militants politiques** ont activement pris part aux discussions.

## COMPTE-RENDU PARTICIPATIF

### ■ Florence Mardirossian - géopolitologue et animatrice du débat

Documents proposés pour la réflexion :

« **Stress au travail : « Aime ta boîte» ... et puis quoi encore ?** » Source : **Délits d'opinion**  
[<http://www.delitsdopinion.com/1analyses/stress-au-travail-aime-ta-boite-et-puis-quoi-encore-1897/>]

« L'intensification du travail, les nouveaux modes de management, le contact avec le public et le déclin des structures collectives de travail constituent désormais autant de difficultés et ont engendré de nouveaux risques professionnels. Ces risques sont généralement qualifiés de « psychosociaux » et renvoient la plupart du temps à des situations de stress ou de harcèlement moral sur son lieu de travail. »

« **Souffrance au travail : quel remède ?** » Source : **AgoraVox**  
[<http://www.agoravox.fr/rdv-de-l-agera/article/souffrance-au-travail-quel-remede-45156>]

« Les cadres sont formés à ne pas prendre en compte ce qui fait la difficulté du travail. Au contraire, ils ne jugent que sur l'être dans son individualité et sur le paraître. On attend des cadres qu'ils prennent en compte l'aspect collectif du travail ainsi que la question du sens, sans quoi les travailleurs risquent de développer de plus en plus des pathologies de la solitude. »



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

Introduction du débat en précisant que cette nouvelle association fonctionne sur le mode de la **démocratie spontanée**, c'est-à-dire que les animations sont libres et indépendantes de toute organisation institutionnelle et de tout agenda politique. Elle ne manque pas de souligner que le thème abordé aujourd'hui « la souffrance au travail » concerne absolument tout le monde, chacun de nous pouvant, un jour ou l'autre, en être victime.

Les cas de France Telecom, de Renault, du Pôle Emploi et de La Poste nous interpellent tous. Les suicides dans ces entreprises ont agi comme un révélateur auprès de l'opinion publique. Etat des lieux.

■ **Denis Legros - directeur d'un centre d'hébergement et de réinsertion de l'Armée du Salut** est, à ce titre, particulièrement attentif depuis 1 an à ce problème. A la suite du Pr. Jean Furtos, grand spécialiste lyonnais de la question qu'il connaît et qu'il apprécie beaucoup, il rappelle deux caractéristiques importantes de cette souffrance au travail :

- tous les milieux sont touchés
- la société renforce l'individualisme

Pour commencer, il part d'une citation de Bachelard : « *Dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément **le sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique**. Rien ne va de soi, rien n'est donné. **Tout est construit** ».*

Il raconte alors comment une accumulation progressive de problèmes se situant à des niveaux très différents a pu engendrer de la souffrance dans son centre depuis un an :

1. D'abord lancé sous l'impulsion de l'Eglise protestante au siècle dernier, ce centre a progressivement subi plusieurs restructurations sur le mode laïque cette fois (personnel entre autre) avec notamment des regroupements.
2. La vétusté des locaux a rendu obligatoires différents travaux avec toute la difficulté à fonctionner durant leur déroulement que cela entraîne.
3. Du côté de l'Etat, la législation change sans arrêt. S'ajoute à cela l'introduction du culte du résultat, la sortie de l'état providence et l'avènement du management...

Il a donc fallu très rapidement mettre en place une démarche de qualité, une certification et un référentiel... Et si le numérique peut rendre des services, les demandes nouvelles augmentent en proportion.

Denis conclut en parlant de **l'importance majeure du rythme dans la vie professionnelle**.



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

## ■ François-Xavier Nicolle - secrétaire général CFTC Rhône-Alpes

Il cite un certain nombre d'aménagements récents qui préparaient – tout en perturbant tant le fonctionnement que l'ambiance et les esprits – le nouveau statut de la Poste, et qui ont créé de grandes souffrances :

- Externalisation d'un service postal pour chasser des postiers et prendre des intérimaires ou des CDD...
- Dans un service, agressions verbales et provocations, discrédit du travail, lancement de fausses infos, rétention d'infos, demandes incessantes de justification et même menaces physiques.
- Diminution de postes dans la proportion de 30% dans certains services : les gens doivent postuler pour intégrer un emploi, et les 30% qui ne sont pas retenus sont déclarés incompétents.

Beaucoup de problèmes viennent du fait qu'il n'y a plus de relations humaines.

Il conclut en dégagant un principe général quel que soit le statut de l'entreprise privée ou publique : **la financiarisation de l'économie**, qui a entraîné une exigence de rentabilité immédiate et excessive (15 % et plus) a entraîné des plans sociaux (la crise a accentué ce phénomène). Dans les entreprises privées ou publiques où les licenciements sont plus difficiles, voire impossible, des harcèlements se produisent.

Un (autre) management est-il possible ? Oui, un institut de recherche français, l'ISEOR ([www.iseor.com](http://www.iseor.com)) - l'Institut de Socio-Economie des Entreprises et des Organisations - basé à Ecully, a développé une théorie puis l'a expérimenté dans 1200 entreprises de toutes tailles et dans de nombreux pays. Un enseignement est dispensé à l'IAE (Institut d'Administration des Entreprises) de l'Université Jean Moulin Lyon 3. Ce management et cette théorie démontrent que ***l'humain est la première richesse et constitue une alternative pour les entreprises à cette financiarisation excessive***. Les investissements sont financés en mobilisant des ressources internes.

## ■ Jean-Luc Guillon - postier syndiqué à la Confédération nationale du travail (CNT)

Il renchérit et témoigne que le Tri postal a été confié à une filiale, au lieu de le garder en intra.



# Carrefour de la République

*Débat citoyen sur la souffrance au travail*

*Mardi 10 novembre, Lyon*

## ■ Nuran Torosyan - postier syndiqué à la CFTC reprend en ajoutant au tableau

- Le « chantage au travail » par des chefaillons : ceux-ci, à la fin des contrats CDD, demandent des heures supplémentaires, tout en insinuant qu'il pourrait ne pas y avoir de reconduction du contrat si les employés en CDD n'obtempèrent pas...
- Délation : il faut que tu dises ce qui se passe...

*Florence Mardirossian remercie les 6 postières et postiers, issus de syndicats différents, qui sont venus témoigner.*

## ■ Rachid Gourine - technicien d'atelier à Arvin-Méritor CVS Axles France Saint-priest (constructeur automobile)

Il vient témoigner de son passage chez Renault VI, vendu à Volvo, puis à un équipementier américain.

Rachid qui était au courant du management américain avait maintes fois prévenu, mais sans succès. Au bout du compte : en 6 mois, tout a été complètement désorganisé. Il a subi les moqueries de sa chef qui, ne connaissant pas le système, croyait être, pour sa part, intouchable : elle ignorait que les cadres là-bas ne sont pas épargnés. Elle s'est donc retrouvée elle-même dégradée quelque temps après pour incompetence.

L'usine de fabrication Ponts Essieux fournissait jusqu'à 1200 organes/jour. A 1200, la tension est grande. Malgré tous les efforts fournis, la direction répétait sans cesse qu'ils étaient déficitaires ! Quant à Rachid, il a eu le tort de parler et n'a plus eu de promotion.

**Victime de harcèlement moral** : alors qu'un de ses chefs lui avait annoncé qu'il serait missionné en Suède pour parler de son savoir-faire, un autre lui a appris quelque temps après que ça ne se ferait pas car « il est mal dans sa peau » ! **Rachid a témoigné de la violence immense qu'il a ressentie** alors...

Cinq années plus tard, ils leurs annoncent qu'ils sont en dépôt de bilan et seront revendus... à Renault Trucs – Volvo !!!



# Carrefour de la République

*Débat citoyen sur la souffrance au travail*

*Mardi 10 novembre, Lyon*

## ■ Patrick Dubuisson - membre du MoDem

De part mon activité professionnelle je suis amené à visiter les entreprises de l'industrie automobile (constructeurs, équipementiers, sous-traitants) et plus généralement de toutes les industries métallurgiques.

Je parlerai du stress vécu par les ouvriers et l'encadrement qui travaillent sur des lignes de production ; ce stress est dû :

### ■ **Au flux tendu :**

Les usines ne produisent plus pour vendre le stock constitué comme c'était le cas par le passé. Aujourd'hui elles fabriquent à la commande. Elles ne maîtrisent plus leur flux car elles dépendent complètement de leurs donneurs d'ordre.

Ni l'encadrement ni les ouvriers ne peuvent gérer leur travail sereinement ; ce qui provoque des **périodes de suractivité** (impossible pour l'opérateur de pouvoir contrôler son rythme de travail).

Puis des **périodes de sous activité** qui entraîne du chômage technique, voir des licenciements avec un stress de peur.

De plus, **l'effort supplémentaire n'est plus récompensé** ni en terme de supplément de salaire, ni en terme de reconnaissance sociale, ni en terme symbolique – c'est-à-dire le sens donné à l'effort.

### ■ **Les 35 heures et l'amélioration de la productivité :**

Aujourd'hui le travail effectué en 35 heures est équivalent, voire supérieur à celui effectué en 39 heures auparavant.

Pour lutter contre les délocalisations, les entreprises ne cessent d'améliorer la productivité au détriment de l'humain, en revenant notamment au « **taylorisme** » avec un travail plus répétitif qui provoque des troubles musculo-squelettiques (TMS).

**Note de Florence Mardirossian :** les TMS constituent la première cause de pathologie professionnelle en France Ce terme recouvre en fait plusieurs maladies liées, en milieu professionnel, aux postures de travail extrêmes, aux efforts excessifs et aux gestes répétitifs. En outre, les TMS sont des maladies multifactorielles à composante professionnelle. Les origines de ces troubles sont biomécaniques, organisationnelles et psychosociales.

[Cf. <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/-Troubles-musculo-squelettiques-TMS-.html>]



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

## ■ Les procédures qualité :

Ces procédures font que les ouvriers sont des numéros interchangeables à n'importe quel poste, d'où **une grande déshumanisation et un manque de reconnaissance qui ne fait qu'accroître le mal être des salariés.**

**Pour remédier au stress** quelques pistes à explorer :

- Adapter la *charge de travail* suivant les capacités et l'âge par exemple.
- Organiser le travail, étaler la charge, rendre le travail plus stimulant, donner au personnel l'opportunité d'utiliser ses compétences.
- Faire participer les salariés aux décisions et aux actions pour améliorer le travail.
- Faciliter le *dialogue social*.

## ■ Pascale Borgeot - cabinet d'avocats spécialisés en droit du travail

Elle insiste sur le fait que le harcèlement moral est une notion très spécifique en terme juridique et génère du stress. L'inverse n'est pas vrai car le stress est une notion très vague et très distincte du harcèlement. Il existe aussi ***un cadre de responsabilité de l'employeur à propos des conditions de travail qui sont liées avec la souffrance au travail*** : celle-ci survient souvent quand il existe un déséquilibre entre la demande et ce que la personne ressent de ses capacités à la réaliser.

## ■ Amélia Bareille - étudiante en ergonomie à l'Université Lumière Lyon 2

Il est dommage que le lien ne soit pas fait entre ***l'obligation de sécurité de résultat de l'employeur et le « stress » au travail***. Pourquoi ne pourrait-on pas considérer le « stress » généré par l'organisation du travail comme relevant de l'obligation de sécurité de l'employeur ?

## ■ Jean-Jacques Huet du Syndicat Lyonnais des Exploitants de Cinéma

Intervention au niveau des TPE (très petites entreprises) : il observe qu'on impose de plus en plus à l'employé sans qu'il puisse comprendre d'où provient cette exigence, cette souffrance se transforme en peur, peur devant des outils auxquels on n'est pas préparé, peur de perdre son travail, peur d'une certaine forme de management, etc.

Il dénonce les différentes dictatures, fonds de pension et autres, et ajoute que ***le problème français du monde du travail vient de ce qu'il n'y a pas assez de syndicalisation en France.***



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

## ■ Michael Augustin de l'association Les Démocrates

Il faut réfléchir à deux niveaux :

1) En reprenant l'idée de Jean-Jacques, comment faire en sorte que ce ne soit plus les **fonds de retraite** (et d'autres fonds) qui possèdent nos entreprises en les pressurant pour obtenir des rentabilités élevées ? Car les rendements demandés ne sont possibles qu'en licenciant en masse et en mettant les salariés restants sous pression pour qu'ils produisent autant qu'avant.

2) Comment faire pour qu'il y ait une **représentation forte des salariés**, afin de créer un contrepoids contre les exigences des actionnaires ? A l'image du **système allemand, ou il n'y a qu'un seul syndicat par branche**, qui lui est puissant et influant.

## ■ Nicolas Denis Rémy du MoDem a été chef d'entreprise.

Il connaît bien le système allemand et souligne qu'il correspond à une culture totalement différente : beaucoup plus souple sur certaines choses, beaucoup plus dur sur d'autres. Les syndicats coopèrent avec les patrons, ils proposent des réformes et en discutent ensemble. Il n'y a donc pas de grève en principe, s'il y en a, elles surviennent à la suite d'une négociation échouée et sont très dures.

***La souffrance provient d'un manque de communication, l'isolement est terrible.***

## ■ Jean-Luc Guillon – postier

Il existe **une désorganisation organisée pour déstabiliser les gens**. Du registre de « diviser pour mieux régner » : cela crée une sorte de folie, une vraie barbarie.

## ■ Christian Bourguin - association MSERA (Moderniser sans exclure Rhône-Alpes), ancien consultant

Il faut prendre garde de **ne pas caricaturer la situation** en opposant les « bons ouvriers » d'un côté, aux « mauvais patrons » de l'autre.

Il n'y a pas, non plus, d'école d'ingénieur ou d'école de commerce qui forme des managers dans le but de mieux exploiter les personnes sous leur responsabilité !



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

La réalité plus fondamentale est celle d'un système économique dans lequel « l'actionnaire » met la pression pour obtenir des résultats financiers à court terme, alors que les décisions managériales devraient s'inscrire plutôt dans le moyen terme : il faut pouvoir donner du temps, par exemple, au changement dans l'entreprise.

Le résultat est que l'ensemble des acteurs de l'entreprise (ouvriers comme managers, incluant la direction) se trouvent pris en otage dans un champ de contrainte qui génère parfois des **comportements individuels (d'auto-défense ?)** inadmissibles et une **perte des valeurs humaines fondamentales au nom du « résultat »**.

Au delà des constats négatifs, il nous faut nous intéresser aux « expériences positives » qui existent afin d'analyser les conditions de leur réussite et les possibilités de généralisation.

## ■ Carl Putman, PDG de Vision Systems (importante PME industrielle à Brignais)

Il précise que très bientôt il n'y aura plus d'actionnaires dans les entreprises.

## ■ Anne Lorine - assistante de direction

Dans cette réunion, j'ai souligné le vide juridique qui entoure ce phénomène de la souffrance au travail et donc la solitude profonde des personnes qui y sont confrontées. Dans mon cas, je n'ai été soutenue ni par le médecin du travail qui refusait visiblement de s'impliquer en dehors de la prescription d'antidépresseurs que je refusais, ni par mon médecin traitant qui connaissait mal la législation, qui ne savait pas comment rédiger l'arrêt maladie. Le jour où mon employeur l'a dénoncé auprès de l'Ordre des médecins pour « connivence avec le patient », elle a pris conscience de la réalité. Le jour où mon employeur m'a dénoncé auprès d'un médecin de la CPAM qui s'est comporté de manière inqualifiable après m'avoir palpé deux secondes les épaules (je cite : « vous n'avez pas le cancer ça se voit donc vous pouvez retourner sur votre lieu de travail, si vous contestez cet avis vous serez hospitalisée »), mon médecin traitant a compris quel type de management était mis en place par mon employeur. J'ai connu **l'open space qui s'apparente au milieu carcéral : le bruit infernal et incessant, et le manque d'intimité permanent rendent fou et violent, et font appel à ce qu'il y a de plus vil ou animal en l'homme ; les employés qui surfent sur la vague des mensonges, des agressions verbales hurlantes et des menaces**. Il y avait l'obsession de fermer son tiroir à clé de peur du sabotage des dossiers. Une manager m'a dit un jour en levant haut le bras comme si elle allait me frapper « si vous ne faites pas ce qu'on vous dit vous recevrez des coups ».



# Carrefour de la République

*Débat citoyen sur la souffrance au travail*

*Mardi 10 novembre, Lyon*

Ce **management par la peur, la violence verbale, la menace, la déstabilisation...** semble être volontairement mis en place pour empêcher toute velléité de solidarité et/ou de révolte chez les employés.

Le pire, c'est que ce sont les employés eux-mêmes, les premières victimes, qui nourrissent ce système infernal, qui mettent en place à leur tour les mêmes stratégies de maltraitance et qui maintiennent la machine en bon état de marche. Le système érigé en haut se reproduit en cascade à tous les étages de la pyramide et jusqu'à l'open space qui, contrairement à sa traduction « espace ouvert », ressemble à une cellule de prison.

J'ai été licenciée et je passe sur les nombreuses lettres REC/AR reçues à mon domicile pendant mon arrêt maladie pour m'impressionner un peu plus. Ce licenciement a été une délivrance. Quand j'entends les témoignages chez Orange, je repense inexorablement à mon expérience dans ce milieu de l'automobile, tant ils sont proches de ce que j'ai vécu.

## ■ **Fabrice Bugnon-Murys - contrôleur de gestion du Centre Hospitalier de GIVORS**

Il indique que le **management par la peur** est courant dans les entreprises en restructuration ou dans les fusions ou acquisitions ; la démarche vise à instaurer un climat de peur auprès du personnel. Les restructurations, fusions ou acquisitions sont souvent accompagnées d'une réduction des effectifs qui, de fait, est plus facile avec ce type de management.

Cette méthode est parfois appliquée dans les établissements publics de santé avec l'arrivée d'une nouvelle direction, qui a souvent pour objectif de réduire les déficits (déficits conjoncturel ou structurel notamment liés au transfert des déficits de l'assurance maladie vers l'hôpital avec la tarification à l'activité). **La variable d'ajustement étant le personnel**, puisque celui-ci représente la majorité des charges fixes (80 % et peut varier selon les structures publiques). Cette méthode est de plus en plus fréquente dans les établissements publics de santé depuis la mise en place de la tarification à l'activité en 2004. L'objectif étant de réduire de façon rapide les effectifs et de se séparer des agents les plus faibles d'un point de vue psychologique. Cette démarche ne s'applique pas bien sûr à tous les établissements qui seraient en restructuration, mais est courante quand les objectifs de rentabilité sont à court terme. Le climat de peur peut perdurer et déboucher sur un conflit, c'est pourquoi le court terme est utilisé dans cette méthode.



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

## ■ Alain Grossetête - médecin du travail à la mutuelle Souffrance et travail

Suite au témoignage d'Anne Lorine qui dit avoir gravement souffert au niveau de sa carrière d'un diagnostic « souffrance au travail » du médecin du travail, il affirme qu'il est très important que le médecin fasse son métier de détection. Il développe que la 1<sup>ère</sup> atteinte est la sphère psychique, qui peut se traduire ensuite par différents symptômes corporels, par exemple des atteintes articulaires.

L'association **Carrefour de la République** a été contactée par **La Tribune de Lyon** et a mis en relation l'hebdomadaire avec le docteur Alain Grossetête pour qu'il présente les enjeux du débat sur la souffrance au travail.

### Alain Grossetête soigne la souffrance au travail

“**L**e travail est malade parce qu'il ne parle pas”, affirme Alain Grossetête, 59 ans, médecin du travail dans le réseau Mutuelle souffrance et travail Centre-Est. Ce spécialiste voit défiler, lors de ses permanences hebdomadaires au sein du réseau, un nombre important de salariés qui ont tout simplement lâché prise. Employés, ouvriers mais aussi professions intermédiaires ou cadres viennent partager au quotidien cet état de frustration au travail qui est la conséquence directe “de la finan-

ciarisation de l'économie et de la perte de sens dans le travail d'aujourd'hui”, selon le médecin. Optimiste malgré tout, ce praticien nous confie que “la mise en place d'un débat sur la question du travail est une très bonne chose, qui va permettre de faire évoluer la prise en charge de la souffrance au travail”. En attendant, le docteur Grossetête consacre son temps à ces salariés qui souffrent au quotidien, afin de les aider à “remettre en route leur intelligence et récupérer leur pouvoir d'agir au sein de leur entreprise.” © A.C.

## ■ Jacinto Torres Guimaraes - manager de transition

J'ai occupé des postes de cadre de Direction incluant de la Direction Générale et j'ai souvent constaté plus particulièrement concernant les entreprises rachetées par LBO (effet de levier) que **la variable d'ajustement était souvent humaine** après avoir resserré tous les postes de dépenses (même ceux qui sont utiles comme certaines dépenses d'investissement préparant l'avenir).



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

Dans le cas des rachats par LBO, c'est l'entreprise qui finance le remboursement du prêt par ses bénéfices et l'indicateur de performance devient l'EBITDA (c'est un acronyme anglais qui signifie *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization* (revenus avant intérêts, impôts, dotations aux amortissements et provisions). Il s'agit d'un indicateur initialement développé aux États-Unis. Il est proche de l'EBE (excédent brut d'exploitation) utilisé en France, à la différence que ce dernier intègre le coût de la fiscalité (les impôts). Ces dernières années les exigences de performance de l'EBITDA sont devenues de plus en plus déraisonnables pour atteindre 20 à 30% créant donc ainsi un accroissement de la pression sur les variables d'ajustement avec les conséquences que l'on connaît. C'est ***une des variantes de la financiarisation de l'économie où l'entreprise devient un placement comme un autre qui doit se rembourser le plus vite possible*** (l'opération de rachat et revente se déroulant sur 5 ans en moyenne) et dégager des bénéfices à la revente.

## ■ Pêle-mêle

Les postiers : la grosse difficulté aujourd'hui est que les chefs ne connaissent plus le boulot, ils ne sont pas passés par là.

Autre remarque sur « l'organisation perverse » de certaines entreprises qui veulent fermer un pôle : ils délocalisent la direction qui donne des ordres à distance pour rendre l'entreprise improductive et justifier ainsi sa fermeture.

## ■ Carl Putman - PDG de Vision Systems

« Est-on dans une impasse ? » Pour lui, ***un manager doit impérativement être un coach***, ceci afin de créer une ambiance qui permet de s'exprimer et donc de devenir meilleur. Il y a un chantier énorme.

Pour lui, l'homme est fait pour se réaliser dans le travail. Il convient de :

- **Donner du sens au travail.**
- **Beaucoup de souffrance est également « importée » au travail** : celui qui ne va pas doit pouvoir s'asseoir et parler avec son coach.



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

Protestation de **Nuran Torosyan - postier** qui conteste le fait que l'homme se réalise à travers son travail et **réfute l'attribution du concept de « valeur » au travail.**

**Florence Mardirossian - géopolitologue** intervient sur le fait que le travail ne peut pas avoir le même sens pour tous et que *toutes les « représentations » doivent être respectées.*

- Un homme heureux au travail est beaucoup plus efficace, **reprend Carl Putman.**

■ **Christelle Ambolet en formation continue en master de ressources humaines à l'Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de l'Université Jean Moulin Lyon 3**

Concernant la « **valeur travail** », elle insiste sur le fait que l'échelle des valeurs est différente pour chacun. Une valeur est l'expression de quelque chose dans laquelle on croit, ou bien l'expression d'un besoin, ou encore un concept. Pour déterminer ses propres valeurs, il faut se poser la question suivante : « Qu'est-ce que est important pour nous dans la vie ? » La liberté ? La reconnaissance ? La famille ? Le respect ? Pour certains, le travail ne représente qu'un moyen pour vivre. Et *ce n'est qu'en respectant l'échelle de valeurs de chacun qu'on pourra créer les conditions d'un travail plus efficace* au sein de l'entreprise.

■ **Philippe Demoizet - militant MoDem, musicien, professeur de musique et d'anglais**

▪ Comprends l'idée de valeur du travail, mais pense que les racines de cette valeur sont plus profondes : la question de fond est celle de **la place et du rôle de l'individu dans la société en mouvement**, et par extension dans chaque micro société. Le « à quoi je sers ? » existentiel renvoie à toutes les notions liées au travail (ce que je fais, pourquoi je le fais, comment je le fais). En ce sens, le bon travail pour un individu est celui qui lui donne un sens. ***Ce n'est pas le sens du travail en soi qui est en danger, mais celui de l'individu.***

Par conséquent, dans le microcosme du travail, *la tâche ressentie comme absurde / surhumaine entraîne une définition d'un soi absurde*, qui n'a pas de place ni de sens, d'où les conflits intérieurs, (incapacité d'adaptation -> névroses, dépression) ou réveils des bas instincts pour la survie psychique (violences verbales, physiques, harcèlement, acceptation d'injustices qu'on réprouverait en temps normal, etc.)



# Carrefour de la République

*Débat citoyen sur la souffrance au travail*

*Mardi 10 novembre, Lyon*

- Reprends l'idée (par souvenir de témoignages d'anciens étudiants en école de commerce) que les futurs cadres seraient (jusqu'à un certain degré) déjà formés à l'état d'esprit avec lequel ils seront amenés à travailler ensuite.

- En outre, pose simplement quelques questions :  
La déshumanisation des pratiques dans le monde du travail : quelle est la part de dérive acceptée ? La part d'intention ? Quel rôle jouent les écoles, à supposer qu'on ait sciemment construit ces dérives ? A-t-on « américanisé » les pratiques de manière construite ? Les Américains n'ont-ils pas commencé à revoir ces manières de travailler au plus raisonnable chez eux, depuis au moins 10 ans ? Où est l'œuf, où est la poule ? Doit-on espérer pouvoir tout changer d'en bas ?

## ■ Nadine Zhu – cadre opérationnel à Pôle Emploi

Les compétences demandées ont énormément évolué et n'ont plus rien à voir avec les précédentes. Le personnel doit être très aidé. Il convient d'y adjoindre les partenaires sociaux.

## ■ Amélia Bareille - étudiante en ergonomie à l'Université Lumière Lyon 2

Il ne faut pas limiter la souffrance au seul management mais l'ouvrir à bien d'autres dimensions.

## ■ Jacques Roger du MoDem

Un article paru dans l'Expansion n° 746 de Novembre 2009 intitulé « **Les syndicats français n'ont plus besoin d'adhérents** » et dont l'auteur est Dominique Labbé, maître de conférences à l'Institut d'études politiques de Grenoble, a pointé le fait que les syndicats ne vivent plus des cotisations de leurs adhérents, mais sont financés par le gouvernement et les collectivités locales. Vers quelles relations allons-nous ?

## ■ François-Xavier Pénicaud, animateur régional des Jeunes Démocrates

Référence à **la question du suicide** qui a été abordé dans l'introduction du débat : si on considère le suicide comme un bon indicateur de souffrance, deux catégories sont particulièrement touchées : les entrepreneurs et les étudiants. Deux catégories dont la



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

spécificité est une forte réorganisation de leurs activités dans le temps et dans l'espace. De manière générale il semble qu'il y a une contamination, dans le monde du travail, de cette demande de construction/déconstruction, et dans un rythme sans cesse accéléré, avec des paliers de stabilisation de plus en plus minces.

■ **Pour conclure, Denis Legros** reprend les points qui pourront être approfondis lors du prochain débat :

■ **Redonner du sens au travail** : en effet, de nombreux salariés ne comprennent plus l'orientation de leur entreprise. Entre un travail simplement alimentaire et un travail qui permet de se réaliser, il nous faut retrouver le sens de ce que l'on fait. Cela passe, dans les entreprises, par une vraie communication sur les stratégies et les résultats, par l'amélioration du dialogue social et plus de reconnaissance des personnes.

■ Devant l'individualisation générale, il est nécessaire de **retrouver la dimension collective**. Comme pour une équipe de sport, c'est la cohésion, l'esprit de groupe qui va lui permettre de gagner...

■ **La financiarisation du travail** qui cherche des bénéfices à court terme produit des managements brutaux : la crise financière va-t-elle remettre les pendules à l'heure ?

■ Les exigences de **niveau de formation** sont de plus en plus fortes et nécessitent une adaptation régulière pour rester compétent.

■ Il nous faudra approfondir **la notion de stress** qui, en soi, n'est pas négatif sauf s'il se prolonge et provoque l'épuisement. Beaucoup trouvent plus réaliste de parler de la peur. Je reprendrai aussi la notion de souffrance psychique, développée par Jean Furtos, qui s'accroît dans l'ensemble de la société. Voir le site de l'ORSPERE : <http://www.ch-le-vinatier.com/orspere/contenu/Presentation.aspx>

Un des points clés, commun à de nombreuses difficultés, consiste à **sortir de la culture binaire**. Prenons l'exemple de **la culture syndicale qui reste une culture d'opposition** contrairement à l'Allemagne : comment sortir de cette impasse pour mettre en œuvre une culture de la négociation, de la coopération... D'autres parts, **la séparation abusive vie privée, vie professionnelle** ne permet pas de prendre en compte l'ensemble de la personne et de développer de bonnes relations ainsi que la cohésion dans l'entreprise.

■ **Après ce long débat de trois heures très animé, Florence Mardirossian** reprend la parole pour souligner la qualité spécifique d'un tel échange de témoignages venant de personnes si diverses en terme de formations et de professions ; d'une bien autre nature que celle provenant de lectures, aussi riches soient elles.



# Carrefour de la République

Débat citoyen sur la souffrance au travail

Mardi 10 novembre, Lyon

Dans le prolongement de cette première soirée sur la souffrance au travail, nous souhaitons poursuivre le débat que l'on orientera sur **les causes sociétales de cette souffrance**, qui nous paraît symptomatique de la perte actuelle de repères. Ainsi, nous avons invité **Geneviève lacono, maîtresse de conférences à la faculté de Droit et Science politique de l'Université Lumière Lyon 2**. Diplômée de l'IEP, agrégée d'économie et gestion et docteur en droit public, elle assure un enseignement de **gestion des ressources humaines** en master recherche et professionnel. En outre, elle accompagne des organismes publics et privés dans la conduite du changement.

Geneviève lacono est également un membre actif de **l'Antenne Sociale de Lyon** qui, comme **Moderniser sans Exclure Rhône-Alpes, la CFTC, A.I.D.E.S. Alcool** et **Interface SDF** (l'unité mobile psychiatrique du centre hospitalier Saint Jean de Dieu), *s'associe au Carrefour de la République* dans la poursuite du débat citoyen sur le mal-être social.

**Prochain débat public : « Du malaise au mal-être social. »**

**Judi 10 décembre à 20 heures à l'Escale Lyonnaise - Foyer de Jeunes Travailleuses, Au 11 rue Bossuet dans le 6<sup>e</sup> arrondissement de Lyon.**



Moderniser Sans Exclure Rhône-Alpes

