



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs



ARHM
Centre Hospitalier
Saint Jean de Dieu - Lyon
Établissement privé participant au service public de santé mentale

Carrefour de la République, une association de fait fonctionnant sur le mode de la démocratie spontanée, a organisé le 10 décembre à l'Escale Lyonnaise – un foyer de jeunes travailleurs – un débat public sur **le mal-être social**. Cette soirée a permis de faire se rencontrer **des 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 **représentants syndicaux**, des **psychiatres** et des **médecins**, des **salariés et des résidents d'un centre d'hébergement**, des **universitaires**, des **ouvriers**, des professionnels en **ressources humaines**, des **entrepreneurs**, des **enseignants**, des **citoyens engagés dans leur comité de quartier**, et des **militants associatifs et politiques** ont activement pris part aux discussions.

Moderniser sans Exclure Rhône-Alpes, l'**Antenne Sociale de Lyon**, la **CFTC**, **A.I.D.E.S. Alcool** et **Interface SDF** (l'unité mobile psychiatrique du centre hospitalier Saint Jean de Dieu) étaient **partenaires du Carrefour de la République** dans le débat citoyen sur le mal-être social.

COMPTE-RENDU PARTICIPATIF

■ Mot de bienvenue de Jean VERDENNE - président de l'Escale Lyonnaise

Nous sommes réunis à l'Escale Lyonnaise, **association d'accueil de jeunes travailleurs** qui est actuellement en grands travaux de rénovation, et comporte 130 chambres.

■ Odette Tachet - présidente de l'association Moderniser sans exclure Rhône-Alpes (MSERA)

Notre association a été créée par Bertrand Schwartz qui consacra sa carrière aux plus démunis et qui fût à l'origine de la création des missions locales. **Notre but : recueillir la parole directe de groupes de citoyens volontaires, en particulier des plus démunis et de la croiser avec celle de différents acteurs engagés et capables de faire avancer des propositions.** Grâce à l'outil vidéo, il s'agit de faciliter l'expression et le débat collectif dans une perspective de responsabilisation et d'action. **Le changement social passe par l'écoute**



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

et la prise en compte de l'avis des personnes concernées qui sont, la plupart du temps, privées de parole directe. Les animateurs n'interviennent jamais sur le fond. Ils veillent à ce que chaque personne puisse prendre la parole dans de bonnes conditions et sont attentifs à la mise en valeur des interactions. La démarche est opérationnelle depuis 15 ans et a fait ses preuves dans le champ de l'exclusion. L'association a réalisé des productions en collaboration avec la Région Rhône- Alpes, le Grand Lyon... Cette association est responsable ce soir de la prise vidéo du débat organisé par le Carrefour de la République.

■ Florence Mardirossian - géopolitologue et animatrice du débat

Elle présente **l'association Carrefour de la République qui a déjà organisé quatre débats :**

1. La recomposition du paysage politique français en septembre ;
2. La démocratie participative en octobre ;
3. La souffrance au travail en novembre ;
4. Le mal-être social en décembre.

Dans le prolongement de la soirée sur la souffrance au travail, les organisateurs ont souhaité **poursuivre le débat en l'orientant sur les causes sociétales de cette souffrance**, qui leurs paraît symptomatique de la perte actuelle de repères. Ainsi, ils ont invité Geneviève Iacono, maître 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. François Xavier Nicolle de la CFTC et le docteur Michel Bon de l'équipe de psychiatrie mobile du centre de soins en addictologie de l'hôpital St Jean de Dieu sont également présents à la tribune.

■ Geneviève Iacono – maître de conférences en gestion des ressources humaines à Lyon 2

Elle souligne qu'elle s'est attachée à tenter de remonter aux causes de la souffrance, en établissant une hiérarchie et en essayant de donner sens. Elle a été fortement marquée par la lecture de Christophe Dejours, ainsi que par son film « Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés ».

Elle cite également Jean-Michel Carré : « le travail, cet obscur objet de haine et de désir ». Elle travaille sur la responsabilité à la fois individuelle et collective de la souffrance au travail et répertorie en les hiérarchisant les causes de la souffrance au travail :

- 1-stress et TMS (troubles musculo-squelettiques).
- 2-violence verbale



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

3-dépression aggravée par un contexte professionnel

2 et 3 pouvant parfois conduire au suicide

- Principales manifestations de la souffrance au travail : le stress et les TMS.
- Les troubles de seconde catégorie sont : les violences verbales et la dépression, celle-ci se trouvant largement aggravée par les conditions de travail.
- Elle étudie comment un type de travail conduit aux addictions.
- Elle parle de la banalisation de l'injustice sociale qui met en posture schizophrénique, car on est dans la dénonciation mais on est aussi consommateur et acteur en acceptant certains rythmes ou en intégrant malgré soi certaines justifications.
- Elle dénonce le discours économiste qui justifie en interne les rythmes de travail.
- Elle cite Hanna Arendt qui parle « d'une complicité du peuple allemand au développement du nazisme », parlant d'une « tolérance passive ». De même, nous sommes tous en même temps victimes et observateurs d'un système qui justifie (monde qui laisse) la souffrance au travail...
- Elle conclut que nous avons une bataille éthique à mener pour donner du sens au travail grâce à une éthique, une esthétique, une espérance.

1. L'éthique nécessite un contenu, des valeurs, une cohérence. Les nombreux réaménagements, les changements et les mutations de l'entreprise font que l'identité de l'entreprise est mise à mal. Valeur par la responsabilité sociale des entreprises (RSE). La discussion, la mise en parole permet de remettre du sens (remise en cause avec certains fonctionnements par exemple avec la tentation d'envoyer un courriel à son collègue du bureau à côté). **La déshumanisation donne du stress. Mais aujourd'hui, le sens est déconnecté de la mémoire collective car les métiers évoluent très vite.**

2. Esthétique : il s'agit de redonner des repères professionnels, **de la solidarité pour une initiative créatrice**. La solitude entraîne la toute puissance qui introduit inévitablement des loupés. Il faut redonner une belle vision du travail autour d'un contrat de confiance qui va permettre de développer la solidarité créatrice.

3. Une recherche de sens : instaurer une nouvelle vision du management (manager vient de ménage qui veut dire prendre soin), **une science de l'organisation qui prenne soin des personnes en considérant l'homme dans sa totalité (globalité) : nouvelle écologie**. Il s'agit de revisiter les fondamentaux, de fournir un environnement sécurisant pour les personnes : l'insécurité fragilise, il faut de la solidarité et du collectif. Elle invite à prendre **la responsabilité sociale comme nouvel axe du management**, en incluant la réciprocité : don contre don, qui contribue à redonner du sens au collectif.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

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

Les syndicats donnent du sens au travail. En France, le pluralisme syndical existe, et est une richesse pour les travailleurs si ces syndicats ne cherchent pas la compétition électorale et se préoccupent de porter les intérêts des salariés. C'est ainsi qu'au service de fret postal à Lyon-St-Exupery, que la Poste veut céder à une société en mutant d'office les postiers y travaillant, la CGT, FO, SUD et la CFTC agissent de façon différente, mais dans le même but et en accord. Les différences sont porteuses de projet. Cet exemple est significatif de ce que doit être le syndicalisme en France. Les syndicats doivent être conscients de leurs faiblesses qui peuvent se révéler une force. Ce sont les agents qui s'organisent et font ensuite appel aux syndicats quand ils peuvent leur apporter de l'aide. Ces syndicats doivent en avoir conscience et donc développer cet apport selon les spécificités de chaque syndicat, mais avec une constante commune : lier le social et l'économique pour être crédible et efficace. A la CFTC, cette spécificité c'est la morale sociale chrétienne. Cela lui donne des principes d'action efficaces.

Ayant été victime moi-même d'harcèlement pour me faire prendre, à 56 ans, dans la vague des « mesures d'âge », j'ai refusé et ai contré ce harcèlement. Plutôt que d'engager une procédure judiciaire en demandant d'importants dommages et intérêts, j'ai préféré négocier une formation continue (master 2 de gestion socio-économique des entreprises à l'IAE de Lyon 3) tout en conservant mes mandats syndicaux. De ce fait, les cas, heureusement minoritaires à la Poste, remontent à la CFTC. Et les principes d'action découlant de la morale sociale chrétienne, plus l'expérience de la défense de ces cas, enrichissent à chaque fois ces principes et rendent de plus en plus efficiente cette défense. Cette spécificité de défense des cas individuels et d'expertise sur les dossiers économiques ne nous empêche pas de prendre part au collectif où d'autres syndicats ayant leurs propres spécificités sont mieux armés que nous. Je parle bien sûr de la situation à la Poste du Rhône et des départements limitrophes avec un poids faible.

Les syndicalistes doivent maintenant avoir conscience que la défense de chaque individu est importante, que les salariés les jugent sur leur expertise quand ils font appel à eux. Quand leurs intérêts ou/et surtout le sens de leur travail sont en jeu, ils s'unissent et appellent les syndicats.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

■ Joël Gréa - ex-informaticien, à présent éco-entrepreneur

Il voudrait rebondir sur la RSE (responsabilité sociale des entreprises) et préciser que si les entreprises doivent s'en préoccuper, ce n'est pas forcément ou uniquement par altruisme, mais aussi par intérêt financier. En effet, **des simulations mathématiques ont prouvé qu'un regroupement d'individus altruistes coopérant en bonne intelligence est, sur le long terme, plus efficace pour ses membres que ne peut l'être un comportement individualiste** dans un environnement d'échanges. Il affirme donc qu'il serait financièrement préférable pour les entreprises de bien se comporter avec leurs fournisseurs, clients, employés, sous-traitants, ou même la société civile (car il y a toujours des interactions). Sur le long terme les crapules sont perdantes.

■ Geneviève Iacono – maître de conférences en gestion des ressources humaines à Lyon 2

Elle répond en s'insurgeant ; en effet, elle n'aime pas cette façon cynique – et qui est à la mode – de rabaisser les valeurs. **Faire le choix de l'altruisme ne peut pas avoir pour première raison le seul calcul économique.** Ce constat vient en plus, mais c'est important de dire qu'il faut d'abord faire le choix humain pour des raisons de valeurs.

Ce à quoi Joël GREA a répondu qu'il n'a jamais dit que l'efficacité financière devait être la seule raison pour les entreprises d'être socialement responsables, mais que c'est un argument de plus, la raison morale et éthique allant de soi.

■ Nicolas Mellon - délégué syndical CFDT dans une entreprise du CAC 40

Il souligne que la RSE est un puissant levier pour donner du sens. **Le syndicat n'est pas identifié comme pouvant donner du sens, mais pour les salaires ou pour des conditions matérielles** (horaires...) : il est là pour sauver les meubles, c'est le seul lieu de l'entreprise qui n'est pas obligatoire. Il conseille donc aux siens de « rester proche de notre métier, avec ses contraintes et ses règles ».

■ **Denis Legros - directeur d'un centre d'hébergement et de réinsertion de l'Armée du Salut**
Rappelle que **nos représentations du monde sont enfermées dans un système binaire** et cite plusieurs exemples:

- l'opposition ouvrier/patron qui maintient dans une culture d'opposition et empêche la dimension cogestion ou coopération de même que l'organisation politique droite/gauche ;
- la recherche qui s'appuie sur la distinction sujet/objet et qui de ce fait oublie souvent de restituer le travail de recherche dans son environnement ;



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

- l'organisation de l'Etat/citoyen qui a produit une centralisation de ce qu'on appelle l'Etat jacobin ;

- le système de l'éducation nationale qui maintient une organisation binaire du type classe/professeur et programme/résultat.

Ces représentations du monde ont permis une évolution forte de l'organisation du travail en séparant les tâches, en massifiant la production ; elles ont conduit à pousser notre société vers une individualisation trop forte qui produit séduction ou solitude. Aujourd'hui, elles se heurtent à la complexification du monde et à la difficulté de réagir ou de s'engager dans cette transformation nécessaire du monde.

Denis Legros reprend alors le thème d'Al Gore dans son film sur le réchauffement climatique : une grenouille plongée brutalement dans de l'eau brûlante réagit et se sauve, alors que si l'on chauffe progressivement l'eau, elle s'adapte au mal et finit par mourir. **Cette société de l'enfermement dans l'individualisation altère notre capacité à réagir. La banalisation de la consommation, de la médiatisation anesthésie nos réactions.**

■ Michel Bon - psychiatre au sein de l'équipe mobile Interface SDF du centre hospitalier Saint Jean de Dieu

Cette équipe de psychiatrie de liaison travaille sur le terrain auprès de personnes précaires et souvent en situation de grande exclusion cumulant troubles somatiques, désocialisation, pathologies psychiatriques et conduites addictives. L'objectif de l'action est de créer ou de recréer les conditions permettant l'accès aux soins pour ces personnes le plus souvent SDF. Outre la prise en charge individuelle des personnes, le travail se fait en réseau avec des partenaires médecins, psychologues et médico-sociaux. La prise en charge se développe aussi bien dans la rue, les hébergements d'urgences, les CHRS et maisons relais, que les services de médecine, de chirurgie ou de psychiatrie lorsque les sujets sont hospitalisés. **Il rencontre des personnes qui vont mal et observe que le personnel est aussi dans une situation d'exclusion.** Il rencontre des exclus, mais aussi des policiers et des médecins qui vont mal.

■ Denis Legros - directeur d'un centre d'hébergement et de réinsertion de l'Armée du Salut

Il rétorque qu'il n'emploie jamais le terme d'exclusion. En effet, si il accepte la relation à l'autre, de fait il ne l'exclut pas. Ce terme repose aussi sur une vision statique, ceux qui sont dans un cercle d'inclus et les autres. Or, de nombreuses dynamiques de relations, de solidarité ou de stades d'enfermement échappent à cette vision.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

■ Florence Mardirossian - géopolitologue et animatrice du débat

Elle demande à l'assistance si le « vivre ensemble » n'est pas seulement une formule à la mode ?

■ Mme Avid-Gonnet – membre du CIL 6e Bellecombe (comité d'intérêt local)

Les CIL ont pour objectif de recenser les dysfonctionnements dans la vie du quartier, de collecter les attentes des habitants et de promouvoir et coordonner les échanges culturels et sociaux entre les habitants du quartier.

Elle reprend l'expérience de son association : créer un lieu dans le quartier dans le cadre du CIL (comité d'intérêt local) où toutes les personnes sont les bienvenues : on ne parle ni de politique ni de religion. Ils ont créé un lien avec les gens de l'Armée du Salut qui, étant en travaux, avaient besoin de lieu d'accueil. Or les façons de faire des gens de son association n'étaient pas du tout les mêmes que celles des résidents de l'Armée du salut : tout ceci a été très bien expliqué par les éducateurs, et le résultat est excellent, les gens de l'Armée du salut se comportent fort bien avec les personnes âgées, les aidant et étant prévenants avec eux.

Elle conclut : « quand on n'a pas la volonté d'aller vers l'autre, eh bien rien ne se passe ».

■ Nassira Lakehal - résidente dans un centre d'hébergement et de réinsertion de l'Armée du Salut

Elle souffre d'importants TOC (troubles obsessionnels compulsifs) depuis 40 ans. Elle témoigne : « **on se sent exclu quand on n'est pas écouté ni considéré**, et je ne me sens pas comprise à l'Armée du Salut. L'éducatrice et la responsable m'ont faite interner contre ma volonté en hôpital psychiatrique d'où je suis sortie je jour même, les médecins m'ayant dit que ce serait de l'abus s'ils me gardaient ».

■ Denis Legros - directeur d'un centre d'hébergement et de réinsertion de l'Armée du Salut

Il explique que dans son centre d'hébergement on accueille absolument tous les publics, sans personnel spécialisé. Que parfois il n'y a pas de solution, comme dans ce cas-ci. Il constate depuis quelques années une évolution des publics qui parfois ne sont pas au bon endroit. Il serait préférable de créer des structures où il y ait des appartements groupés avec un personnel d'accompagnement spécialisé.

■ Florence Mardirossian - géopolitologue et animatrice du débat

Elle dit combien il est essentiel d'entendre tous les témoignages y compris lorsqu'on n'a pas forcément de solutions. Cela crée du lien, permet une rencontre et réduit l'exclusion.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

■ **Michel Bon – psychiatre au sein de l'équipe mobile Interface SDF du centre hospitalier Saint Jean de Dieu**

Il explique que 50 000 lits ont été supprimés en hôpital depuis 15 ans, et tout naturellement ces personnes ont progressivement glissé vers le social. On ne peut évidemment pas regretter les asiles, mais en même temps on n'a rien pour eux : il faut penser l'externement. D'autre part, s'il faut pas que penser les conséquences induites par l'externement, il faut aussi noter qu'aujourd'hui il y a pour les plus défavorisés, parfois externement arbitraire des lieux de soins, alors que le plus souvent on ne s'attache qu'à évoquer les risques de l'internement arbitraire qui, dans la réalité, semble plus qu'"anecdotiques".

■ **Fabrice BUGNON-MURYS - contrôleur de gestion d'un centre hospitalier**

Le mal être social se retrouve aussi chez les personnes du troisième âge. En effet, de son poste de contrôleur de gestion d'un centre hospitalier, il indique qu'il voit passer des personnes âgées sans ressources, mais aussi sans famille à l'abandon, des personnes seules dont la prise en charge psychologique est tout aussi importante que la prise en charge médicale.

Comment faire rentrer à son domicile une personne âgée de 80 ans qui ne verra personne au cours des six prochains mois ? Ce type de prise en charge est de plus en plus fréquent, **la canicule de 2003 ayant été un révélateur d'un troisième âge en souffrance, et aussi celui d'une société qui a oublié ses aînés.**

■ **Geneviève Iacono - maître de conférences en gestion des ressources humaines à Lyon 2**

On ne se sauvera, que ce soit dans le travail ou le climat, que solidairement et collectivement.

Elle relève que la banalisation de la précarité est quelque chose d'insupportable. Elle pense que notre société ne pourra pas se sauver sans une solidarité inclus/exclus, l'un et l'autre se soutenant mutuellement, que **le syndicalisme français a loupé les lois Auroux, la gestion étant aux yeux de celui-ci un gros mot.** Or, bien au contraire, pense-t-elle, il faut compter bien mieux que les patrons pour savoir dégager de la valeur ! Il s'agit d'internaliser le métier comptable, c'est un vrai levier d'action. Le rapport Stiglitz est intéressant à ce propos, qui appelle à changer de logique comptable.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

■ Martial Delattre - salarié dans un centre d'hébergement et de réinsertion de l'Armée du salut

Il a vu de près le syndicalisme dans la restauration et remarque que les gens suivent quand ils voient qu'on cherche réellement à trouver une solution. Il déplore que les liens sociaux se soient délités, mais continue à espérer qu'il soit possible de changer les choses, de refaire quelque chose, « l'amour étant plus fort que tout » ajoute-t-il.

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

Il note que « Habitat et humanisme » a relié le social à l'économie, il remarque qu'un modèle socio-économique est valable aussi pour la société.

■ Nicolas Mellon - délégué syndical CFDT d'une entreprise du CAC 40

Les patrons, qui ont décidé un jour que chaque membre du personnel serait rémunéré individuellement selon des critères que le patron aurait lui-même fixés, ont fait exploser le système syndical : il n'est plus possible de mener des actions syndicales. Déjà une autre forme syndicale est en train de voir le jour, avec d'autres références qui se calculent selon de savants calculs de balances. Cela nécessite que l'on repense de fond en comble qu'est-ce que c'est que le « métier ». Ils ont réussi pour certains types de travaux à faire entrer des personnels ayant des troubles psychiatriques, des handicapés, ou même des personnes venant des quartiers... Ca bouge beaucoup, tant par la pression des textes et des lois, que par la pression du social, que par l'image de marque aussi.

■ Joël Gréa - ex-informaticien, à présent éco-entrepreneur

Rebondissant sur l'affirmation que l'individualisation des rémunérations avait nui à l'action syndicale, il fait remarquer que l'on a trop tendance à toujours tout vouloir ramener à l'argent et les salaires. Selon lui, la souffrance était plus généralement liée à un sentiment d'injustice (l'uniformité des salaires pouvant être source d'un tel ressenti), au manque de reconnaissance et plus généralement aux relations entre personnes, plutôt qu'à l'argent. Pour lui, parler uniquement d'argent, c'est souvent se tromper d'ennemi ; il faut s'intéresser aussi au relationnel.

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

D'après sa propre expérience des relations syndicats/patrons, il souligne qu'il est très dur de jouer l'individuel par rapport au collectif.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

Il a dû lancer une conversation avec le directeur pour connaître le devenir de l'entreprise en lui faisant bien savoir que le technicien qu'il est connaissait le passé du dirigeant de l'entreprise à Tarare. Donc celui-ci a dû répondre sans utiliser la langue de bois si parfaitement maîtrisée. De ce fait, le directeur lui a fait savoir que l'entreprise allait organiser un plan social au printemps prochain. Cette réponse a surpris tout le personnel. Pourquoi ? Normalement, ce type d'informations n'est transmis que dans le cadre d'un comité extraordinaire. Le technicien lui a aussi fait savoir que l'exaspération additionnée à du mépris peut pousser certains salariés à s'engager sur le terrain syndical. Car Rachid Gourine faisait allusion aux élections professionnelles. **Les salariés ne doivent pas subir moralement, économiquement, socialement et professionnellement les mauvais choix stratégiques de leurs dirigeants.**

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

Il fait remarquer que **la productivité a énormément augmenté depuis quelques décennies et que ça a été très mal redistribué.** S'il est normal, ajoute-t-il, que les actionnaires reçoivent une part, le faire dans la proportion de 80% est parfaitement anormal.

■ Patrick Morel - chef d'une petite entreprise près de Tarare (10 salariés)

Son expérience en petite entreprise lui permet de témoigner du fait que **quand la taille permet une proximité, les choses se passent de façon complètement différente et on peut avoir une approche humaine du travail.** Il semble important de faire la distinction entre grandes entreprises, grands groupes industriels et PME. Mon expérience qui se limite à de petites entreprises, 50 personnes tout au plus, me conduit à dire que ces problèmes de « mal être » au travail sont beaucoup moins importants et beaucoup moins fréquents, me semble-t-il, que dans les grosses structures. Si on se pose la question de savoir pourquoi existe-t-il cette différence « qualitative » et « quantitative » en matière de mal-être au travail entre petites et grosses structures, j'insisterais sur quelques points qui me semblent caractéristiques.

Au niveau des contraintes liées à l'environnement économique extérieur (le marché, la concurrence), il n'y a pas à mon avis de différence fondamentale car les petites structures connaissent à peu de chose près les mêmes conditions que les grosses structures, voire même peut-être des conditions plus difficiles du fait d'une taille et d'une capacité financière moins importantes. Par contre :

- Relations plus simples et plus directes, ce qui permet de poser les problèmes plus rapidement et d'y apporter des remèdes plus facilement ;



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

- Meilleure « visibilité » et compréhension du rôle de chacun et des objectifs communs ;
- Perception plus facile de l'efficacité du travail de chaque participant ;
- Mise en œuvre plus facile d'une « dynamique » d'équipe et perception plus immédiate des bons ou mauvais résultats de toute démarche ;
- Mise en place plus aisée d'une politique d'intéressement aux résultats, et en particulier aux résultats financiers de l'entreprise ;
- Motivation souvent plus naturelle et plus aisée à rechercher une qualité de relations humaines qui valorise chaque individu et rend l'ambiance de travail plus agréable (on retrouve cette notion de travail d'équipe).

▪ A partir de ces quelques points, qui sont connus d'ailleurs, on pourrait **réfléchir sur la possibilité de développer dans les grosses structures des méthodes de travail par « équipes »** structurées autour d'une tâche ou d'un projet bien précis .

D'un point de vue plus général et plus « global », je me demande aussi si, dans une certaine mesure, **les modes d'éducation et de formation intellectuelle, morale, spirituelle**, qui prévalent depuis bien des années ne sont pas, en partie, la cause d'une plus grande fragilité des caractères et des personnalités. Je veux être très prudent dans cette affirmation, il n'est pas dans mon intention de dire que toutes les personnes qui souffrent de mal être, que ce soit dans le travail ou plus généralement sur le plan social, sont la cause de leur propre malheur, pas du tout. Il est bien évident que ces maux existent et qu'il faut essayer d'y apporter un remède. Je pense simplement qu'il faut peut-être se poser la question pour les générations qui se forment actuellement : leur apprend-t-on à structurer leur pensée, sur quels critères ? Leur apprend-t-on à être responsable, « je ne suis pas responsable de mon frère », quelles seront les conséquences de mes actes ? Sur moi-même ? Sur les autres ? Quid de l'altruisme ? Nos modes de pensée et d'éducation forment-ils à faire face à une certaine adversité ? Il y a là, à mon sens, tout un domaine qui est beaucoup plus vaste que celui du simple mal-être, qui concerne l'orientation que nous avons donné à notre civilisation et dont les conséquences sont, entre autres, les maux que nous constatons. Il faudrait **refonder notre « référentiel » de valeurs sur du long terme et de l'humain**, mais ça ne peut se faire, à mon avis, qu'au niveau d'abord de la personne, de l'individu.

■ Geneviève Iacono - maître de conférences en gestion des ressources humaines à Lyon 2

Elle reprend en disant que la règle des 1/3, 1/3, 1/3, c'est le bon sens. La souffrance concerne également des grandes TPE (très petite entreprise). Elle cite l'exemple du procédé LBO (effet de levier) de rachat d'entreprise qui permet de financer l'achat de l'entreprise par



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

elle-même et sur son propre chiffre d'affaire en un temps record, cela peut être un cycle sans fin (cf. Bernard Tapie). Ce sont ces mécanismes là qui ont généré toute cette dérive. La France n'a pas su accompagner le tissu essentiel des entreprises familiales.

Note de Florence Mardirossian : Le leveraged buy-out (LBO) est le terme anglais pour financement d'acquisition par emprunt, consistant à racheter une société en ayant recours à l'endettement bancaire en générant un effet de levier facilitant l'acquisition et la défiscalisation du projet.

Plusieurs investisseurs acquièrent une entreprise (la cible) via une société holding créée pour l'occasion (souvent désignée sous le nom générique de Newco), qui s'endettera autant que la capacité de remboursement de la société cible le permettra, et qui sera capitalisée, par les acquéreurs, uniquement à hauteur du solde du prix d'acquisition (effet de levier). Le nouveau groupe constitué de la holding et de la cible, pourra bénéficier du régime de l'intégration fiscale qui permettra de diminuer sa base d'imposition du montant des intérêts de la dette d'acquisition (effet de levier fiscal).

■ **Denis Legros - directeur d'un centre d'hébergement et de réinsertion de l'Armée du Salut Dans le secteur associatif qui représente 1.5 millions de salariés, les situations de souffrance se retrouvent aussi.** Restructuration, démarche qualité et recherche de résultats ont produit beaucoup de souffrance. La pression financière peut être aussi importante. Ainsi, depuis 5 ans l'Etat ne paye pas ce qu'il devrait à son centre d'hébergement. Il a du engager chaque année un procès contre l'Etat. Même en les ayant tous gagnés, l'Etat permet de ne pas appliquer les décisions du juge.

Il souligne également les demandes de plus en plus nombreuses suite à l'informatisation et le mode de la « mailocratie » qui est une vraie catastrophe pour les relations humaines.

■ **Geneviève Iacono - maître de conférences en gestion des ressources humaines à Lyon 2** Elle fait remarquer que le travail de demain ne sera plus jamais le même que celui d'aujourd'hui. Déjà le lieu de travail a grandement éclaté : on travaille dans le train, dans la voiture, dans la rue avec le portable, à vélo... On manque de créativité pour mettre de l'humain dans notre travail.

■ **François-Xavier Nicolle - secrétaire général CFTC Rhône-Alpes** C'est le sens des relations humaines qui manque.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

■ Cyril Isaac-Sibille - médecin

En France, on est le pays qui travaille le moins longtemps et qui a le plus de productivité. **Est-ce que ce ne serait pas les 35 heures qui auraient participé à cet état de choses en obligeant à densifier et à retirer les pauses qui favorisaient le lien ?** Ne pourrait-on remettre plus d'heures en « dédensifiant » le travail ?

■ Jacinto Torres Guimaraes - manager de transition

Le travail aujourd'hui engendre un égoïsme général forcené, motivé par la peur de perdre son emploi et conduisant à des stratégies de survie parfois très agressives. En effet, la pression de plus en plus forte du chômage touche maintenant de plus en plus de monde et plus largement une population jusque là relativement épargnée : les cadres. Il connaît de nombreux cadres qui étaient très bien payés (quelques-uns jusqu'à 150.000 EUR. brut / an mais le plus souvent autour de 70.000 EUR. brut / an) qui se retrouvent au chômage et qui mettent plus d'un an pour retrouver un emploi offrant bien souvent un salaire bien inférieur (parfois la moitié). Le problème étant que plus on est haut dans la hiérarchie d'une entreprise, moins il y a de places disponibles ; il n'y a qu'un poste de Directeur Commercial (ou Financier ou RH) par entreprise. On constate que certains cadres n'arrivent pas à se réinsérer, épuisent leurs droits ASSEDIC et finissent au RSA car, selon les recruteurs, ils sont trop qualifiés, trop expérimentés, trop vieux (plus de 50 ans) et même supposés trop chers (quand bien même ils seraient prêt à négocier un salaire bien inférieur au dernier salaire perçu). Sortir du marché du travail expose à un retour difficile avec un ticket d'entrée inférieur de 20 à 30% sur le dernier salaire perçu pour espérer retrouver un emploi. Cette population de cadres expérimente la précarité, les difficultés financières et l'inquiétude face à l'avenir, même s'il est vrai que cette population est mieux armée pour réagir par ses réseaux. **La société a successivement précarisé ses ouvriers, ses employés et maintenant ses cadres.** L'inquiétude face à l'avenir, le refus de s'investir dans son entreprise et le désabusement sont maintenant monnaie courante. Tant mieux diront certains, car le chômage n'étant plus seulement réservé aux employés et ouvriers cela peut contribuer à une prise de conscience générale dans toutes les couches sociales entraînant, on peut l'espérer, une plus grande solidarité. Par l'importance de leurs réseaux sociaux, les cadres au chômage contribuent à diffuser plus largement et plus efficacement un mal-être social bien réel dans la société. Les actionnaires se retrouvant ainsi de plus en plus souvent seuls en première ligne avec pour obligation d'expliquer leurs stratégies et les choix qu'ils font pour l'avenir.



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

■ Philomène Moscariello - présidente du Comité de coordination des associations du 6eme arrondissement de Lyon

Le travail, avoir un emploi, un salaire reste la référence centrale pour les hommes comme pour les femmes quel que soit leur niveau de diplôme. La perspective du chômage vécu comme une culpabilité, la peur de la précarisation sont sources de vulnérabilité et de souffrance. En effet, face à une détérioration des conditions de travail, autrefois on n'hésitait pas à rechercher un travail plus valorisant, plus gratifiant. **Aujourd'hui, rares sont ceux ou celles qui démissionnent de leur plein gré ; ils doivent donc accepter de vivre dans des atmosphères dégradées, sources de maladie, de stress et de tensions immenses, insupportables pour certains.**

■ Florence Mardirossian - géopolitologue et animatrice du débat

Elle rappelle, pour clore la soirée, qu'aujourd'hui c'est précisément la **Journée mondiale des droits de l'homme**, cette année **centrée sur la non-discrimination**. La mise en œuvre de tous les droits de l'homme – les droits sociaux, économiques et culturels, ainsi que les droits civils et politiques – est entravée par la discrimination. Bien trop souvent, lorsqu'ils sont confrontés aux préjugés et à la discrimination, les dirigeants politiques, les gouvernements et les citoyens ordinaires restent **silencieux ou complaisants**.

Le Pacte international relatif aux **droits économiques, sociaux et culturels**, adopté par l'Assemblée générale des Nations unies le 16 décembre 1966, demande aux Etats de reconnaître, sous la condition de l'existence de ressources disponibles, les droits suivants : **droit au travail et à des conditions de travail justes et favorables**, droit à la sécurité sociale, droit à un niveau de vie suffisant, droit à la santé, droit à l'éducation, droit de participer à la vie culturelle.

« La discrimination prend pour cibles des individus et groupes vulnérables : les handicapés, les femmes et filles, les pauvres, les migrants, les minorités et tous ceux que l'on trouve différents » a déclaré Ban Ki-moon, Secrétaire général de l'ONU. On pourrait rajouter à cette liste **les seniors, les personnes souffrantes et les exclus** de nos sociétés développées au sein desquelles toutes ces personnes trouveront de plus en plus difficilement leur place si nous laissons **le ciment de la solidarité, véritable garant de la cohésion sociale**, s'effriter.

Aujourd'hui dans la presse, à la télé ou à la radio, pas un mot sur cette journée. L'ONU a pourtant appelé les gouvernements, la société civile, les institutions nationales des droits de l'homme, les médias, les éducateurs et les individus à saisir l'occasion de la Journée des droits de l'homme 2009 pour s'unir en prônant la diversité, dans l'objectif de créer une **prise de conscience collective pour mettre fin à la discrimination et à l'exclusion**. C'est ce qu'a



Carrefour de la République

Débat citoyen « Du malaise au mal-être social »

Jeudi 10 décembre à l'Escale Lyonnaise, foyer de jeunes travailleurs

fait Carrefour de la République en organisant ce débat sur le mal-être social, lors duquel l'association a pu réunir et faire se parler des personnes issues de groupes sociaux très divers, qu'elles soient discriminées ou non.

Prochain débat public :

« L'alternative sociale ou quel projet pour fonder un autre modèle de société ? »

Avec Jean-François KAHN

Vendredi 29 janvier 2010 à Lyon

Contact : Florence Mardirossian

Mèl : europa@mardirossian.eu

Tel : 06 22 12 22 40