

GASPE



Groupe Avenir Service Public du MEEDDM
Organisme de recherche du Snptas - Cgt



**connaître le passé
pour comprendre le présent
et construire l'avenir**

Les dossiers du GASPE

Capitalisme globalisé, crise du management aliénation sociale



"En cas de changement d'organisation, si aucune des solutions proposées par l'entreprise ne te convenait, envisagerais-tu un départ de l'entreprise ?"

GASPE

Les dossiers du GASPE

Conception et réalisation : Roger ESMIOL

Relecture : Nadine BOUAL

Mise en forme et présentation : Ivan CANDE

Graphismes : Jean-François HUGUENIN-VIRCHAUX

GASPE - ISSN - 1777-9758 - IMPRIMÉ DANS SES LOCAUX PAR LE SYNDICAT NATIONAL DES PERSONNELS
TECHNIQUES ADMINISTRATIFS ET DE SERVICE DU MEEDDM.
PLOT I - 92055 - LA DÉFENSE CEDEX - TEL : 01-40-81-83-12 - FAX : 01-40-81-83-16 - E MAIL : - snptas-cgt.syndicat@i-carre.net
DIRECTEUR DE PUBLICATION : Patrice MARCHAND
abonnement un an : 4 numéros (y compris numéros spéciaux) : 20 €, un numéro 5 euros .
Pour les numéros de la série antérieure, envoi e-mail gratuit .Envoi par courrier, tarif postal en fonction de la
pagination. Abonnement et anciens numéros : écrire à gaspe@snptas-cgt.org
Notre site internet : <http://www.snptas-cgt.org>

**connaître le passé
pour comprendre le présent
et construire l'avenir**

sommaire

Éditorial

[page 5](#)

Les ravages du nouveau management

- ⌚ À Renault-Guyancourt, des salariés asphyxiés de travail. *L'Humanité* du 27/02/2007 [page 9](#)
- ⌚ Comment Renault a fait face aux suicides du Technocentre de Guyancourt. *Le Monde* du 17/09/2009 [page 12](#)
- ⌚ Un salarié de FranceTélécom témoigne : "On n'est plus rien". *Le Point* du 15/09/2009 [page 14](#)
- ⌚ FranceTélécom : des humiliations quotidiennes. *Le Monde.fr* du 11/09/2009 [page 15](#)
- ⌚ Pôle Emploi : un nouveau FranceTélécom ? *L'Humanité* du 20/10/2009 [page 17](#)
- ⌚ Suicide chez Thalès Châteaubourg. AFP du 29/10/2009 [page 18](#)
- ⌚ Suicide chez Peugeot. Info-médias TF1 News du 16/07/2007 [page 19](#)
- ⌚ Le suicide de Francis Verstaen à l'usine Volkswagen de Forest (Belgique). [page 20](#)
- ⌚ Les suicides au MEEDDM. *L'Humanité* du 09/10/2009. [page 23](#)
- ⌚ Quelques thèmes-clés des dossiers Ravages du management [page 26](#)
- ⌚ Un exemple significatif du «nouveau management moderne» : France -Télécom [page 31](#)

Cinq documents du Plan de formation de France Télécom

[page 35](#)

La fin des illusions

[page 41](#)

Aliénation sociale

[page 45](#)

- ⌚ Le concept d'aliénation sociale : par Christophe Dejours et François Sigaut [page 47](#)
- ⌚ Éléments de la théorie de Marx sur l'aliénation [page 53](#)
- ⌚ Les suicides au travail : Fondation Copernic [page 55](#)

Éditorial

Harcèlement, stress, souffrance au travail

La question des conditions de travail a été posée depuis très longtemps par les syndicats ; des luttes opiniâtres ont été menées, au niveau des entreprises et des administrations, et des dispositions protégeant les salariés ont été transcrives dans la loi. Des organismes paritaires ont été créés : Comités d'Entreprise, Comités Techniques Paritaires, CHSCT, médecine du travail, inspecteurs du travail, assistants sociaux. Cependant, la démocratie est restée à la porte de l'entreprise ou de l'administration : le code du travail comme le statut de la fonction publique fondent la relation hiérarchique sur le **principe de subordination**. Ce qui rend difficile de mettre en cause les conditions d'exercice de la relation hiérarchique, du management.

La période qui s'étend de la Libération à la fin des années 70 a été souvent caractérisée par le terme de "Trente Glorieuses" où les salariés ont obtenu des garanties sociales importantes : caractérisée souvent comme "**compromis fordien**", elle fut cependant une période de luttes intenses où le mouvement social dut défendre pied et pied ses droits. Mais, à partir de la fin des années 70, une nouvelle période s'ouvre, caractérisée par un mouvement de **globalisation** de l'accumulation capitaliste, une **déréglementation** (*les anglo-saxons utilisent plutôt dérégulation*), c'est-à-dire un recentrage des activités de l'État qui se déleste de sa fonction de régulation sociale, mais non de sa capacité d'intervention.

La période qui s'ouvre à partir de la fin des années 70 a souvent été caractérisée comme la crise du fordisme, c'est-à-dire la crise des modes d'organisation technique et hiérarchique de la production et du travail. Quel a été le mouvement des rapports sociaux durant cette période ? Dans le mouvement de globalisation du capital, le salarié est la variable d'ajustement, et l'exploitation et l'aliénation sociale s'aggravent. La période la plus récente se caractérise de la manière suivante : stress, souffrance au travail, multiplication des congés de maladie, suicides, tentatives de suicides, grèves de la faim, actions violentes.

L'attitude de résistance la plus individuelle, la plus violente et la plus désespérée se développe : **le suicide**, jusqu'à ce jour étranger à la culture du mouvement social, devient une caractéristique du processus **d'aliénation sociale**.

La première réponse à l'aliénation sociale est une réponse médicale : le patient doit être soigné. Cette approche présente, pour l'entreprise ou l'administration un avantage : c'est le salarié qui est responsable. Un traitement ad hoc sera prescrit. Pour l'entreprise ou l'administration, il n'est pas question de s'interroger sur la politique managériale : n'exagérons rien, le harcèlement existe depuis très longtemps et le stress aussi d'ailleurs.

Suicides : de l'omerta à la médiatisation

Après une longue période de silence, les médias ont fait état de suicides dans les entreprises, et beaucoup moins dans les administrations : Ministère de l'Ecologie, Police. Dans un premier temps, l'information concerne le technocentre de Renault à Guyancourt. Publi Info écrit : “*Un article paru dans 20 Minutes du 6 février 2007 fait un constat tout simplement sidérant et qui fait froid dans le dos : car c'est le 3ème suicide en 2 ans et demi sur ce site.*” Les informations concernent ensuite surtout France -Télécom. Le Figaro écrit le 09/10/2009 : “*un 25ème salarié de France -Télécom se suicide*”. On note dans 20 Minutes le 25/10/2009 : “*un salarié se suicide chez PSA à Velizy*”, avec la précision suivante : “*PSA avait connu en 2007 une vague de six suicides*”. Le Parisien écrit pour sa part le 25/10/2009 : “*Un salarié de Thalès se suicide à Chateaubourg*”.

Pour ce qui concerne le MEEDDM où ont lieu environ 20 suicides chaque année, on assiste à une omerta totale des médias et de l'administration jusqu'à la parution de plusieurs articles du Journal l'Humanité, notamment le 09/10/2009 qui écrit : “*le nombre de tentatives de suicides serait de 150 à 250 par an, celui des décès par suicide de 15 à 25*”. Des informations de source syndicale ou privée font état de suicides sur les lieux de travail dans diverses entreprises, administrations, services.

Quelques éléments

Devant le scandale, les entreprises et les administrations mettent en oeuvre une prophylaxie : des “*plans de soutien*” des salariés, une formation de l'encadrement de contact pour “*prévenir le suicide*”. Les directions d'entreprise déclarent, avec experts et hommes de loi en appui, que l'employeur n'est pour rien dans ces évènements.

Il a fallu trois ans de bataille judiciaire pour que Renault, suite au suicide à Renault Guyancourt d'Antonio B. ingénieur en informatique soit condamné : “*Le tribunal des affaires de sécurité sociale de Nanterre a condamné Renault pour faute inexcusable dans le suicide d'un de ses salariés en 2006, a annoncé à la presse la présidente du tribunal. Mais, car il a un mais, on a pris acte de la décision, a déclaré à la sortie du tribunal l'avocate de Renault. On va regarder la motivation et on se décidera sur l'éventualité d'un appel*

¹”.

“*Aujourd'hui, le premier élément structurant du travail est la peur, la menace de la précarisation (...) la première source de la peur est celle-là. Il en existe une deuxième qui n'est pas tout à fait indépendante, la peur de ne pas tenir les performances, les cadences, les objectifs, de ne pas être à la hauteur de la situation, des changements de technologie*

²”.

C'est très exactement la situation à laquelle était confronté Antonio B, qui travaillait tous ses week-ends et jours fériés, tard dans la nuit. À un certain moment, il a craqué et choisi la solution extrême, le suicide. On dira : il aurait dû en discuter avec ses collègues, avec le syndicat... Mais le système d'évaluation du travail – et non des résultats du travail – isole le travailleur, le confronte seul avec l'encadrement de contact : ce type de management détruit les collectifs de travail, les collectifs

syndicaux, les rapports sociaux. Pourquoi les salariés de Renault-Guyancourt ou de France Télécom ont-ils essayé d'atteindre les objectifs fixés, au péril de leur équilibre et de leur vie, finalement ? Parce que le salarié se trouve dans une situation de subordination par rapport à son employeur. La jurisprudence l'a clairement défini : “*Le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail sous l'autorité de l'employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution et de sanctionner les manquements de son subordonné (...) le travail au sein d'un service organisé peut constituer un indice du lien de subordination lorsque l'employeur décide unilatéralement les conditions d'exécution du travail*”.³ Lorsque le système de management met face à face manager et salarié, les collectifs de travail ou les collectifs syndicaux étant brisés, quelle résistance le salarié peut-il mener ?

Management et intensification du travail

Le titre de ce Gaspe fait référence au ***capitalisme globalisé*** ; quelle est la relation entre le capitalisme contemporain et le management dont le mode actuel a été esquisonné dans le paragraphe précédent ? On peut caractériser le capitalisme des premières années du XXI^e siècle, capitalisme qui, à ce jour, connaît une crise profonde et systémique. “*Le régime d'accumulation construit dans les années de déréglementation n'est plus susceptible de fonctionner (...) Le capitalisme est obligé, encore une fois de se révolutionner, de chercher les voies et moyens d'augmenter la productivité du travail. L'intensification ne pouvait trouver que des limites physiques*”.⁴

Les méthodes de management mises en œuvre à Renault Guyancourt, à France Télécom, et ailleurs, dans des administrations d'État correspondent à cette exigence pour le capital : “*trouver les voies et moyens pour augmenter la productivité du travail.*” L'intensification du travail qui en résulte aurait-elle atteint ses limites “***physiques***” ? La vague de suicides en est le symptôme. À ce jour, les directions des oligopoles ou des administrations continuent d'appliquer leurs méthodes de management, mais en assouplissent la mise en œuvre et développent la médicalisation du stress, de la souffrance au travail dans une prophylaxie psychologique du suicide pour les salariés et surtout les managers.

Les nouvelles formes de domination

“*Depuis une petite dizaine d'années, les suicides ont fait leur apparition sur les lieux de travail. Une enquête (...) suggère qu'il y aurait chaque année plusieurs centaines de suicides et de tentatives de suicide avec séquelles graves, sur les lieux de travail. (...) L'apparition des nouvelles pathologies dans le monde du travail témoigne de l'effectivité de mutations importantes dans les méthodes de la domination dans notre société. Dans la mesure où ces méthodes sont parvenues à déstructurer les solidarités, force est de reconnaître la pertinence de la thèse de la centralité du travail. (...) En déstructurant jusqu'à la solidarité syndicale, ces méthodes déstabilisent fortement le pouvoir de la critique sociale et la lutte contre ladite domination dans tous les secteurs de la société*”.⁵

Quelle action collective ?

Le suicide est totalement étranger à la culture du mouvement français, comme d'autres formes d'intervention extrême, telle que la grève de la faim. La première difficulté se situe au plan théorique : on disait **exploitation** et non **aliénation sociale** ; en d'autres termes, le procès de travail a rendu le travailleur étranger à son travail, aux autres, à lui-même. La seconde difficulté réside dans le fait que les méthodes de management **mettent le travailleur seul face au manager** et que **les modes de management ont brisé** - au moins partiellement - **les collectifs sociaux et syndicaux du lieu de travail**. Comment, dans ces conditions organiser la seule réponse efficace, l'intervention collective ?

Ce Gaspe, N°2 Nouvelle série, propose une réflexion sur la situation que connaissent les salariés dans un certain nombre de grandes entreprises, dans des administrations d'État - y compris au Ministère de l'écologie - situation particulièrement grave, puisqu'elle se traduit par des suicides, du stress, de la souffrance au travail. On trouvera, sous le vocable, les **Ravages du management** quelques illustrations concrètes de cette situation. Avec **Quelques thèmes clés des dossiers**, on trouvera un commentaire sur ces dossiers. Dans le cadre de cette politique patronale, l'espoir d'un nouveau compromis, à l'image du "compromis fordiste" de la période des Trente Glorieuses s'est évaporé. Nous caractériserons la période actuelle : **Le Post-fordisme, la fin des illusions**. Un dossier **La politique managériale de France Télécom** illustrera cette évolution.

Nous avons fait référence - y compris dans le titre global de ce document - à un concept : *l'aliénation sociale*. Pour expliciter ce concept, nous présenterons des *Éléments sur l'aliénation* à partir d'extraits des Manuscrits économico-philosophiques de 1844 de Karl Marx ; avec un commentaire.

Le coordonnateur du Gaspe : Roger ESMIOL

¹ Dépêche AFP : 17 décembre 2009, par Internet ([retour au texte](#))

² Christophe Dejours : Entretien à Critique communiste 19 juillet 2009 ([retour au texte](#))

³ Arrêt de la Cour de Cassation :13 Novembre 1996, par Internet ([retour au texte](#))

⁴ Nicolas Béniès : Petit manuel de la crise financière et des autres ([retour au texte](#))

⁵ Christophe Dejours : Aliénation et clinique du travail. Actuel Marx N°39, premier semestre 2006 ([retour au texte](#))

Les ravages du nouveau management

À Renault-Guyancourt, des salariés asphyxiés de travail. *L'Humanité* du 27/02/2007.



Basé à Guyancourt, dans les Yvelines à 30 km à l'ouest de Paris, le technocentre a été inauguré en 1998 pour un budget d'un milliard €. Il est le principal centre de Recherche et Développement de Renault où sont conçues les futures voitures du groupe. Ses 400 000 m² de locaux sont répartis sur 150 hectares. Ils abritent notamment les ateliers d'ingénierie, des ateliers design, des laboratoires et un centre de réalisation des prototypes. Le technocentre emploie près de 12 000 personnes.

Vue du technocentre de Guyancourt : source : internet

Automobile

Après le suicide d'un salarié, des syndicalistes du Technocentre racontent les pressions depuis l'entrée en vigueur du Contrat 2009. Au Technocentre Renault de Guyancourt, le suicide de Raymond D. a fait sauter le couvercle. Ce technicien de 38 ans s'est pendu la semaine dernière à son domicile en dénonçant dans une lettre ses conditions de travail. Le parquet de Versailles a ouvert une enquête pénale et les syndicats appellent ce matin les salariés à un rassemblement en hommage à leur collègue. C'est le troisième à se donner la mort depuis le mois d'octobre dans ce site ultra-moderne qui emploie 12 000 personnes (9 000 sous statut Renault) à la conception des nouvelles automobiles. *"Ici, la culture du vainqueur règne, et on ne parle pas de ses difficultés"* confie un technicien. *"Depuis lundi, dans les locaux syndicaux, il faut que ça parle"* lance un délégué.

“Les trois hommes avaient un profil similaire” note Vincent NEVEU, délégué syndical adjoint Cgt. “La quarantaine, très investis dans leur travail, aux compétences reconnues, et attendant une forte reconnaissance de l’entreprise. Une reconnaissance que Renault avait accordée à Raymond D. puisqu’il était en passe de devenir cadre”. C’était à double tranchant.

“On lui demandait un engagement sans faille, alors qu'il subissait déjà beaucoup de pression sur le projet de la nouvelle Laguna”. Renault affirme que son entretien d'évaluation, en janvier, “s'était très bien passé”. Pourtant, “ses collègues nous ont confirmé qu'il était en surcharge de travail” indique Jean-François NANDA, secrétaire de la section CFDT.

“Le remplacement de la Laguna, c'est le projet phare du “contrat 2009” lancé il y a un an par Carlos GHOSN, le PDG de Renault. Un contrat qui met le management¹ sous une pression extrême et dote les salariés d'objectifs qui peuvent se révéler démesurés”, dénonce la CFDT dans une lettre ouverte au PDG. “On travaille ici sur 26 projets de véhicules différents, du jamais vu en aussi peu de temps” explique Hervé JEGOUZO, délégué central adjoint CFDT. “Les méthodes de management² ont changé depuis le départ de Louis Schweitzer, l'ancien PDG. Avant, la hiérarchie intermédiaire avait la possibilité de dire non, ou de différer” note Jean-François NANDA. “Aujourd’hui, ce n'est plus possible. Les objectifs sont déclinés en cascade et les salariés n'ont plus le temps de souffler.” Hervé JEGOUZO ajoute : “le contrat 2009 est un enjeu énorme, et le Technocentre, le nerf de la guerre. Derrière nous il y a l'usine de Sandouville³, qui attend les modèles qui assureront sa pérennité. Les salariés intérieurisent l'idée que l'avenir du groupe est entre leurs mains. Celui qui n'arrive pas à prendre du recul développera un énorme sentiment de culpabilité en cas de difficulté”.

Flicage organisé

“Celui qui est en difficulté n'a plus d'espace pour s'exprimer”, dénonce Jean-François Nanda. “La hiérarchie intermédiaire est saisie de réunionnite, constamment occupée à faire des comptes-rendus et des débriefings. Tout ce qui est management⁴, contact avec les salariés, passe à la trappe. L'encadrement n'a même plus le temps de juger les décisions des salariés au moment où ils les prennent. Ils sont complètement isolés”. Denis DIEU, élu CFDT, confirme : “l'échange spontané devient difficile. Pour voir mon chef d'équipe dont le bureau est à trois mètres, je dois prendre rendez-vous”. Dominique PERROT, élu Cgt au CHSCT : “la hiérarchie doit justifier le travail à la minute, dans une logique de réduction de coûts. Le contrat 2009 exige une marge opérationnelle de 6%. Si un Monsieur Plus décide de gagner 20% sur les coûts, imaginez les ravages sur la ligne hiérarchique. Cela ne peut se faire que sur la masse salariale. Beaucoup de départs ne sont pas remplacés”.

C'est aussi pour réduire les coûts que Renault a imaginé le projet "nouveaux environnements de travail" (NET), approuvé par la CFDT, la CGC, la CFC et FO, qui met en place le télétravail et les bureaux partagés.

La nouvelle notation

Cette année a aussi vu l'entrée en vigueur de la nouvelle notation. "On ne juge plus seulement les résultats du salarié, mais la façon dont il les a obtenus ; notée "exceptionnelle", "insuffisante" relève Alain GUEGEN, délégué SUD. Pour lui, c'est "inadmissible, un flicage organisé, très mal vu par les salariés".

En principe, cette notation reste facultative, mais on a vu des salariés qui avaient refusé de la signer, recevoir des courriers recommandés. Joëlle CHASTRUSSE, élue Cgt constate que "contrairement aux années précédentes, les entretiens individuels précèdent souvent les évolutions de carrière qui seront décidées en mars". Vincent NEVEU indique que la femme d'un salarié du centre l'a appelé anonymement après la mort de Raymond D. pour lui confier sa peur de voir son mari "faire une bêtise". "Il rentre tard, travaille à la maison, s'énerve contre ses enfants alors qu'il est un père modèle", rapporte-t-il. Pour Dominique PERROT, "nous avons ici des bombes à retardement prêtes à exploser".

Notes de la rédaction sur l'article de L'Humanité

¹ Management désigne ici l'ensemble des équipes d'encadrement moyen et supérieur. ([retour au texte](#))

² Management désigne ici l'organisation technique et hiérarchique de la production et du travail. ([retour au texte](#))

³ L'usine de Sandouville (zone industrielle portuaire du Havre) est une usine de carrosserie montage de Renault. Elle est dédiée à la fabrication du haut de gamme Renault : Vel-Satis, Espace et Laguna dans ses versions berline, break et coupé. Après avoir employé jusqu'à 12 000 personnes, l'effectif était de 4 650, à 40 % de sa capacité en raison de l'échec commercial de Laguna II et de Vel-Satis. ([retour au texte](#))

⁴ Signification comme 2 ([retour au texte](#))

Les ravages du nouveau management

Comment Renault a fait face aux suicides du Technocentre de Guyancourt. *Le Monde* du 17/09/2009.

C'était il a trois ans. En l'espace de 4 mois, d'octobre 2006 à février 2007, trois salariés du Technocentre de Renault à Guyancourt mettaient fin à leurs jours, chez eux ou sur leur lieu de travail. Immédiatement, la direction écarte tout lien entre ces morts et sa politique de direction du personnel. Mais le rapport de force tourne bientôt en faveur des syndicats qui dénoncent l'ambiance "anxiogène" régnant au Technocentre.

Pour déterminer les racines du mal, la société Technologia, cabinet d'expertise agréé par le ministère du travail, va enquêter sur les risques psychosociaux au sein de l'entreprise. Sa démarche porte sur trois volets : réaliser une autopsie psychologique des trois salariés qui se sont suicidés entre 2006 et 2007, s'entretenir avec une centaine de personnes travaillant au Technocentre et en compiler les résultats.

" Notre but n'était pas d'évaluer le stress des salariés, mais d'analyser les facteurs psychologiques et sociaux liés au travail et susceptibles d'améliorer ou de dégrader la santé physique et mentale des salariés" explique Jean-Claude DELGENES, directeur général de Technologia. Le questionnaire soumis aux salariés, auquel 6 000 personnes ont répondu (...) permet d'évaluer l'intensité de la demande psychologique à laquelle est soumis le salarié, la latitude décisionnelle dont il dispose, et le soutien social qu'il reçoit sur son lieu de travail (...)

Comme le rappelle Pierre NICOLAS, de la Cgt Renault Guyancourt, "l'enquête de Technologia a révélé que 30% des salariés du Technocentre souffraient de *job strain*¹. C'est trois fois plus que la moyenne et dans certains services, le taux grimpait même jusqu'à 60%. Pour y remédier, la direction a mis en place un plan d'urgence en septembre 2 007. Il a permis de réduire les horaires d'ouverture (7h-20h30 au lieu de 5h30-22h30) pour obliger les salariés, "surimpliqués" dans leur travail, à limiter leur temps de présence. Il a également contribué à former les managers à la détection de risques psychosociaux et à donner l'opportunité aux salariés de prendre rendez-vous avec un psychologue à l'extérieur de l'entreprise".

" Ça reste des mesures superficielles et l'accent est toujours mis sur les résultats et non sur l'effort regrette Pierre NICOLAS. Mais ce qui a changé, c'est qu'aujourd'hui les entreprises reconnaissent que les suicides des salariés ont un lien direct avec le travail. Avant, on mettait ça sur le dos de problèmes de couple ou de caractère dépressif", explique-t-il.

Note de la rédaction sur Renault.



Renault, nationalisé à la Libération est aujourd'hui Renault-Nissan ; aujourd'hui, c'est une entreprise privée, et un oligopole présent, outre la France, dans un grand nombre de pays.

Selon le Journal *Les Echos* du 4/5 décembre 2009, le groupe Renault-Nissan se situe au 5ème rang dans le monde avec une production (estimée) en 2009 de 5,5 millions de véhicules, après Toyota : 7,7 - General Motors : 6,4 - Volkswagen Porsche : 5,9 - Ford : 5,6

Selon Renault-com :

- ⌚ 37%des ventes sont réalisés (année 2008) hors d'Europe,
- ⌚ Le chiffre d'affaires de Renault est de 37,8 milliards €,
- ⌚ Au 31 décembre 2008, le nombre de salariés est de 129 068.

Le groupe Renault comporte :

- ⌚ **en France** : des centres techniques, dont celui de Guyancourt, des usines dans plusieurs sites.
- ⌚ **à l'étranger** : des entreprises - souvent de montage - en Espagne, au Portugal, en Slovénie, en Roumanie, en Russie, au Maroc, en Turquie, en Iran, en Corée du Sud, en Argentine, en Colombie, au Brésil, au Chili, ainsi qu'un centre de recherche en Inde.

Note de la rédaction sur l'article du Monde

¹ le “job strain” se caractérise par un manque de soutien et des marges de manoeuvre limitées ainsi que des objectifs difficilement atteignables. Le “job strain” se caractérise notamment par : le déni de reconnaissance, les critiques injustes, le mépris, les propos désobligeants. ([retour au texte](#))

Les ravages du nouveau management

Un salarié de France Télécom témoigne : “On n'est plus rien”. *Le Point du 15/09/2009.*

Alors qu'une vague de suicides secoue France Télécom, **Le point.fr** a pu s'entretenir avec un salarié de l'entreprise en Ardèche. Sous couvert d'anonymat, cet homme raconte les reconversions incessantes qui ont jalonné sa carrière, et les conséquences désastreuses qu'elles ont eues. Voici son témoignage.

“ J'ai 53 ans. Je suis chez France Télécom depuis que j'ai commencé à travailler, en 1974. À l'époque, ça s'appelait encore les PTT. J'étais alors dans les Ardennes, mais en 1987, j'ai choisi de m'installer en Ardèche, pour rejoindre ma compagne. J'étais alors affecté aux renseignements, le célèbre 12. En 1991, je décide de passer un concours interne, pour devenir agent de maîtrise. Dans la foulée, je suis promu responsable d'une agence locale.

En 1993, la série noire commence. Suite à un plan de reclassement, je perds mon titre de responsable : je redeviens un simple exécutant. Honnêtement, mon ego en a un peu souffert. Je réintègre le 12. L'ouverture à la concurrence des renseignements téléphoniques, début 2006, chamboule tout. On nous prédit un trafic divisé par deux. La direction décide donc la reconversion du plateau. Certaines personnes travaillaient là depuis 25 ans !

Notre quotidien va alors radicalement se transformer. Dès l'été 2006, on nous demande d'appeler des professionnels pour les démarcher et leur vendre du matériel. Un métier de commercial pour lequel on nous forme, mais qui suppose une montée en compétences énorme. Pour moi, ça va, j'avais déjà une parenthèse d'activité commerciale dans mon parcours, mais pour beaucoup de collègues, c'est très dur. Peu à peu les congés de maladie se sont multipliés. Je me souviens qu'à ce moment là, un tiers du personnel est arrêté pour plus d'un mois. Résultat : les syndicats déposent un droit d'alerte. Une expertise est menée par une société indépendante. Sur 33 personnes, il en ressort que 13 ont “des pensées mortifères”. La direction nous a alors juré que ça n'avait rien à voir avec les reconversions.

Ils ont recommencé. En 2008, on nous demande à nouveau de changer de métier. Le plateau sur lequel j'exerce doit se transformer en back-office, c'est-à-dire le lieu où sont traitées certaines demandes de clients. Là encore, on doit se reformer, se réadapter à de nouvelles conditions de travail. Pour la troisième fois en trois ans ! Et impossible de refuser. Si on refuse ces nouvelles conditions de travail, on nous répond qu'il faut nous adapter au bassin d'emploi, et qu'il n'y a aucune autre alternative. Comme sur mon plateau, la moyenne d'âge est de 50 ans, il est impossible d'envisager un autre emploi. Donc on accepte. Et c'est toujours le même discours qu'on entend : “vous avez obtenu le maintien de l'activité, maintenant, c'est à vous de la pérenniser !” Un chantage très pervers. D'autant qu'après, la pression est constante. On nous compare avec les autres sites, chaque semaine un classement des performances est établi. On sait que deux ou trois sites vont fermer dans un avenir proche. Résultat : il règne une concurrence permanente entre nous.

Mais le plus angoissant, ce n'est même pas ça. En 1987, le directeur de mon site était physiquement présent. Et puis tous les trois ans environ, il s'est éloigné. Privas, Montélimar, Valence, Avignon, Marseille... Et maintenant mon supérieur hiérarchique immédiat se trouve à Paris. On se sent lâchés. On n'est plus rien. (...) Plus le temps passe, plus je me sens dépouillé de mon rôle, de ma mission (...)"

Les ravages du nouveau management

France Télécom : des humiliations quotidiennes. *Le Monde du 11/09/2009 (internet).*

Alors que les suicides et tentatives de suicide se multiplient au sein de France Télécom, **Le Monde.fr** a demandé à des employés de témoigner sur leurs conditions de travail. Si certains employés relativisent une "surmédiatisation de drames personnels", d'autres pointent du doigt un management par la terreur et une culture du rendement.

Ce que je vois me choque profondément, par Anonyme.

" Je suis employé à France Télécom dans un service dédié aux clients ayant un chiffre d'affaires élevé. Ce que je vois tous les jours au travail me choque profondément. Je ne parle ni des restructurations, ni des suppressions de postes, mais bien du management au jour le jour. Un management par la terreur. Nous sommes obligés de demander la permission à notre responsable pour aller aux toilettes. Si le temps dépasse une minute, nous devons fournir une explication écrite. Les demandes de congés restent sans réponse. Ces humiliations sont quotidiennes, notamment pour les collègues de plus de 50 ans qui ont accepté ces fameuses mutations, sur des postes inférieurs, pour le bien de l'entreprise. Mon indignation face à de tels comportements m'a attiré une réelle animosité de la part de mes responsables".

J'ai vu autour de moi la souffrance de mes collègues, par Catherine R.

" Le changement d'ambiance est survenu en 2000-2001. À 50 ans, j'ai accepté une prime pour quitter France Télécom, je n'avais plus assez d'énergie. J'ai vu autour de moi la souffrance de mes collègues : arrêts maladie, dépression, et les crises de larmes sur le plateau étaient très courantes ; et je sais que cela ne s'est pas amélioré depuis. On ne se sent pas soutenu par la hiérarchie. Lorsque j'ai perdu brutalement mon boulot aux ressources humaines, j'avoue avoir eu envie le soir en rentrant en larmes de projeter ma voiture contre un platane. C'est la seule fois que cela m'est arrivé".

On minimise les coûts sans tenir compte des conditions de réussite, par Gérard A.

" Je ne travaille plus à France Télécom, mais je suis président d'une association de retraités qui "récupère" chaque semaine des nouveaux adhérents issus de France Télécom, usés, déçus, amers. Personnellement, j'ai vu de l'intérieur comment se préparaient et se déroulaient ces restructurations "indispensables". On paie cher un consultant. On minimise les coûts sans tenir compte des conditions de réussite. C'est ainsi que des comptables sont mutés dans des centres d'appels. Sans formation préalable, ils se retrouvent en situation d'échec. Quant aux managers, ils ne sont ni recrutés ni évalués sur leurs compétences managériales, mais leur aptitude à dégager du cash".

Combien de temps vais-je tenir avant de craquer à mon tour ? par Olivia L.

“ Il y a dix ans, j’étais fière d’avoir signé mon CDI à France Télécom, le travail était intéressant et j’étais épanouie. Depuis, les choses ont bien changé. Le caractère humain a complètement disparu, nous ne sommes considérés que comme des chiffres. Travaillant sur une plate-forme d’appel, la seule chose qui compte maintenant c’est combien d’appels j’ai pris dans la journée et combien de ventes j’ai pu faire. Le stress est permanent et les mutations de services fréquentes. J’en suis à mon sixième poste et je n’ai rien demandé ! On nous demande de nous remettre en question en permanence, de recommencer à zéro à chaque fois, de vendre encore plus. La plupart de mes collègues sont sous anti-dépresseurs. Combien de temps vais-je tenir avant de craquer à mon tour ?”

Ce n'est pas du travail, mais du pilotage à vue, par Daniel Lebrun.

“ Hormis le stress, je dirais que c'est plus la qualité du travail qui est en cause : ce n'est plus du travail, mais du pilotage à vue. Il est impossible de comprendre la stratégie à long terme de l'entreprise. Les métiers techniques, prédominants il y a quelques années, ont disparu. La recherche et développement est complètement désorganisée. Des personnes passionnées par leur travail se sont retrouvées sur des postes de ressources humaines, de marketing. Des postes qui ne soulèvent pas l'enthousiasme. La dégradation des conditions de travail a commencé à l'instant où notre PDG a décidé que France Télécom devenait une société de services et que la technique devait désormais être assurée par des industriels. Monsieur Lombard [PDG d'Orange ndlr] devrait se souvenir de ses débuts dans la maison, de l'ambiance de l'époque.”



Manifestation des salariés de France Télécom à Caen le 6 octobre 2009/AFP/Mychèle DANIAU

Note de la rédaction sur France Télécom.

France-télécom est le produit d'une profonde évolution dès la fin des années 80 :

- Séparation d'avec la Poste en 1988,
- Transformation en exploitant de droit public en 1990, en Société anonyme en 1996, ouverture du capital en 1997, désengagement de l'Etat en 2004, qui en fait une entreprise privée à part entière,
- Évolution technique : passage de la télécommunication à la communication électronique,
- Évolution rapide vers un oligopole, présent dans 30 pays,
- France Télécom occupe en 2005, avec un chiffre d'affaires de 61,5 milliards de dollars, le 6ème rang parmi les 15 premiers opérateurs mondiaux de télécommunications en 2005,
- Le nombre de salariés de France Télécom est à ce jour de 187 000, dont environ 100 000 en France.

Les ravages du nouveau management

Pôle Emploi : un nouveau FranceTélécom ? *L'Humanité du 20/10/2009.*

Entre huit et quinze suicides ont eu lieu à Pôle Emploi depuis le début de l'année. "C'est le gros bordel". À peine Françoise, salariée du Pôle Emploi de Grasse, dans les Alpes Maritimes, a-t-elle commencé à répondre à une première question qu'elle fond en larmes. "Depuis un mois que le site mixte a été mis en route se reprend-elle, nous sommes ballotés d'un bâtiment à l'autre avec comme résultat la destruction de notre petite équipe de quatorze agents qui s'entendaient bien pour régler au mieux les dossiers. Aujourd'hui, je suis complètement déboussolée". À Nice, Marie JO confirme que "l'affectif n'a pas été pris en compte" et que les anciens de l'ASSEDIC ont le blues : "nous sommes broyés". "On pourrait envoyer tout balader, mais de notre métier, nous n'arrivons pas à nous en foutre !" Cette conscience professionnelle bafouée peut-elle conduire à la dépression voire au suicide ?

"Je suis très inquiète de ce point de vue" souffle de son côté Sylvie, de Hyères, qui vient de voir partir sa collègue de bureau en congé maladie et qui, comme d'autres syndicalistes, fait le lien entre les suicides d'agents de Pôle Emploi et l'aggravation de la souffrance au travail, surtout parmi les fonctionnaires qui "aiment leur métier". Le CHSCT du 9 octobre dernier a révélé qu'un agent de Saint Quentin, dans l'Aisne, s'est pendu dans son bureau en février dernier et que cinq autres en France avaient tenté de se suicider sur leur lieu de travail, dont un directeur adjoint récemment à Narbonne, dans l'Aude. Selon les diverses estimations syndicales, le nombre total d'employés de Pôle Emploi qui se sont donné la mort se situe entre huit et quinze. Une situation qui n'est pas loin de rappeler celle de France Télécom en 2008.

À ce sujet, vendredi dernier (16/10/2009 ndlr), Laurent Wauquiez a demandé au PDG de France Télécom, Didier Lombard, de se "retrousser les manches" après le suicide d'un ingénieur d'Orange à Lannion. Le secrétaire d'Etat à l'emploi ferait peut-être bien aussi de tomber la chemise-cravate et de balayer devant la porte de l'entreprise dont il a la tutelle avant qu'un nouveau drame ne s'y produise.

Note de la rédaction sur Pôle Emploi.

Pôle emploi, issu de la fusion de l'ANPE et des ASSEDIC, a six missions :

1. Prospection du marché du travail et collecte des offres d'emploi,
2. Accueil, information et accompagnement des chômeurs,
3. Contrôle de la recherche de l'emploi,
4. Versement des allocations,
5. Recueil et traitements des données relatives au marché du travail,
6. Mise en oeuvre de toute autre action confiée par l'Etat, les collectivités territoriales ou l'Unedic.

Pôle emploi compte 42 000 salariés



Une Agence de Pôle Emploi. Source internet

Les ravages du nouveau management

Suicide chez Thalès Chateaubourg. AFP du 29/10/2009.

Plusieurs centaines de salariés de l'usine Thalès de Chateaubourg (Ille et Vilaine) étaient rassemblés lundi 26 Octobre 2009 devant le site, dénonçant dans une atmosphère de recueillement, les pressions au travail après le suicide d'une collègue Vendredi. Parmi les salariés, dont les visages étaient graves, certains étaient revenus de vacances pour se rassembler devant le site de Thalès Micro Electronics et observer une minute de silence avant des prises de paroles.

Selon Bernard SIMON (CFDT), le personnel de site est abattu. "D'autres salariés sont fragilisés, il faudra faire un gros travail pour que les gens discutent entre eux et fassent remonter leur problème" a-t-il expliqué. Il a fustigé une direction autiste, qui avait été alertée à plusieurs reprises. "Les managers ont fait remonter les problèmes en vain" a-t-il ajouté.

De son côté, Didier PIHOUET, délégué CFTC, a dénoncé "une course au chiffre d'affaire qui stresse tout le monde" et "un défaut d'organisation". "On a tiré la sonnette d'alarme, on se sent écouté, mais rien ne se passe" a-t-il déclaré.

Les salariés attendaient la fin de la réunion entre cinq membres de la direction de Thalès et les syndicats qui se tenait lundi matin. Une des collègues de la salariée défunte a salué sa mémoire. "C'était quelqu'un de très humain, quand quelque chose n'allait pas, elle cherchait toujours à en connaître la raison. On l'a descendue de grade et on lui a donné un travail dévalorisant", a-t-elle raconté.

"Jadis, on travaillait plus sereinement" a témoigné un autre salarié, qui cumule 20 années d'ancienneté. "Ce qui a changé, c'est la pression que l'on sent à tous les instants pour tenir les objectifs" a-t-elle expliqué à l'AFP. L'entreprise Thalès Micro Electronics de Chateaubourg compte 530 salariés et fabrique des puces électroniques. Michelle Morellec, 45 ans, a mis fin à ses jours vendredi à son domicile.



Les salariés de l'usine en grève après le décès de leur collègue

Note de la rédaction sur Thalès.

Thalès est un oligopole qui oeuvre dans des domaines très diversifiés : aéronautique, naval, sécurité et services, systèmes aériens, spatial, système terre et interarmées. Le groupe Thalès comprend de multiples branches et des filiales réparties dans divers pays : Europe, Amérique, Asie, Australie. Un délégué CFDT a notamment déclaré : "*La problématique, c'est l'organisation du travail. La volonté de regarder des résultats à travers les performances individuelles des salariés constitue l'un des facteurs du mal-être et de la souffrance au travail*".

Les ravages du nouveau management

Suicide chez Peugeot. *Info-médias TF1 News du 16/07/2007.*

Mulhouse : un sixième suicide chez PSA : un salarié du groupe automobile a été retrouvé pendu sur son lieu de travail à Mulhouse. La série noire continue chez PSA. Sans donner de précisions, une source syndicale indique qu'un salarié s'est pendu dans les magasins de montage du secteur logistique à Mulhouse.

Les faits surviennent quinze jours à peine après la mise en place d'un numéro vert d'assistance psychologique, et une semaine après la première réunion d'une cellule psychologique destinée à prévenir ce phénomène.



Les ravages du nouveau management

Le suicide de Francis Verstaen à l'usine Volkswagen de Forest (Belgique).

Documentaire de la RTBF (Radio-Télévision belge de la communauté francophone) diffusé mercredi 24 novembre 1999 sur la Une à 20 h 10 (Extraits de l'émission Faits Divers)

En mai dernier, le quotidien bruxellois "La Dernière Heure" évoquait le suicide d'un ouvrier sur le site de l'usine Volkswagen de Forest. Francis VERSTAEN (49 ans) qui travaillait chez VW depuis une dizaine d'années s'était tiré une balle dans la tête devant une vingtaine de ses collègues. Quelques jours plus tard, un correctif demandé par la famille précisait que Francis Verstaen se serait suicidé à la suite d'un accident de travail non reconnu, dans ses conséquences, par son employeur. Et le silence recouvra aussitôt l'information.

Cette histoire, d'une apparente banalité, commença en fait en 1993 : Francis VERSTAEN fut victime d'un accident du travail dont plusieurs personnes furent témoins. Au cours de cet accident, il fut coincé par un clark contre un container, le bas de son dos fut ainsi comprimé par une charge de 250 kilos.

Dans les semaines qui suivirent, Francis VERSTAEN a souffert de vertiges, de nausées et de douleurs au bas du dos. Après trois mois d'interruption de travail, l'expert médical de la compagnie d'assurances de chez VW, la Royale belge, considéra néanmoins que les douleurs dont se plaignait Francis VERSTAEN n'avaient aucun lien avec l'accident. L'ouvrier reprit donc son travail mais ne parviendra pas à se défaire de ses douleurs malgré de nombreux traitements.

C'est ici que débute pour Francis VERSTAEN un long et éprouvant combat au cours duquel il tentera d'établir que ses douleurs, qui ne seront pourtant jamais objectivées par diverses expertises médicales, étaient néanmoins bien réelles (...) En 1997, après avoir tenté plusieurs actions, Francis VERSTAEN sera débouté par le Tribunal du travail de Mons qui finira par établir qu'il n'y avait aucun lien entre son accident du travail et les douleurs dont il souffrait (...)

Il se suicidera le 18 mai 1999. Depuis ce suicide sur le lieu de travail, rien ne fut fait ni par ses collègues de travail, ni par les syndicats ni par la direction de VW pour tenter de définir le sens de cet acte (...) Le jour de son suicide (...) deux heures après son suicide, la chaîne fut remise en route et chacun dut reprendre son poste. La direction et les syndicats passèrent un accord selon lequel il ne fallait pas évoquer cette affaire en dehors des murs de l'entreprise (...)

Source : internet

Commentaire : un communiqué du Parti du Travail de Belgique – 25-11-1999

Remarquable reportage sur le suicide d'un ouvrier de VW. Extraits.

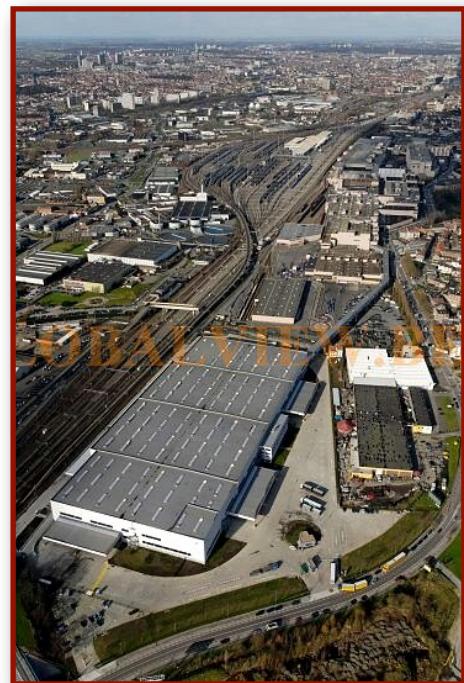
Les travailleurs avaient la parole le 24 novembre à la RTBF. L'émission Faits Divers était consacrée à Francis Verstaen, ouvrier qui s'est suicidé en mai 1999 dans l'usine automobile Volkswagen à Forest (...) "Son suicide, c'était sa dernière possibilité d'accuser les responsables" commente Albert. Une accusation contre les systèmes de production introduits ces dernières années dans les usines automobiles. Une accusation contre une culture d'entreprise qui veut briser la solidarité entre les travailleurs (...)

A l'usine même, le lendemain de l'émission, beaucoup d'ouvriers comprennent mieux le geste de Francis : "Nous n'avions pas vu les choses comme cela, explique Pierre, la direction a tout fait pour nous expliquer qu'il s'agissait d'une affaire personnelle. Au moment même, à part un article dans la Dernière Heure et un article distribué par le PTB, les ouvriers de VW n'ont rien entendu à l'usine du suicide. Maintenant avec l'émission, des ouvriers de VW ont eu le courage de parler et aujourd'hui chacun en parle". La direction a imposé le silence. Elle voulait que rien ne sorte de l'usine et a refusé d'indemniser la famille (...) La direction n'a pas rencontré de résistance de la part de la syndicale du secteur (...) Au contraire, depuis des semaines, ils affirment que l'introduction du "toyotisme", du management participatif est inévitable dans les usines automobiles. Or, ce système mène à des suicides et à des accidents du travail, comme à VW, Ford, Genk et ailleurs (...) Jean, un collègue de Pierre, ajoute "L'émission a fait du bien (...) La pression ne cesse d'augmenter (...) Si Francis a pu se suicider, n'importe qui peut le faire. Le patron veut introduire le travail en groupes dans l'usine. Dans ce système, chacun doit faire pression sur les autres pour arriver aux chiffres et à la qualité de la production. Il faut empêcher de nouveaux suicides, les travailleurs en ont marre" (...)

Source : Internet

Note de la rédaction sur l'usine Volkswagen de Forest

Le site industriel de l'usine Volkswagen de Forest est une usine automobile du groupe Volkswagen - aujourd'hui Audi - situé à Forest en Belgique. En 2006, Volkswagen -Forest employait 5 800 salariés et produisait un peu plus de 200 000 véhicules, essentiellement la Volkswagen Golf et quelques Volkswagen Polo. Le site de Forest, à son apogée, était le plus important employeur industriel de la Région Bruxelles. La direction a annoncé le 21 novembre 2006 la fin de la production des Golf et envisageait, dans un premier temps la suppression de 3 000 emplois. Cette décision a été ressentie par les salariés, les élus et les ministres de la région de Bruxelles, ainsi que la population. Ils revivaient la fermeture de Renault Vilvorde en 1997. Cette fermeture, avec licenciements massifs était une nouvelle étape de la politique "toyotiste" de l'entreprise, caractérisée par le suicide de Francis VERSTAEN.



Le site de production de Volkswagen à Forest

Bilan des luttes contre les licenciements à VW-Audi de Forest.

Il y a un an Volkswagen annonçait la disparition de 4 000 emplois à Forest, sans parler des sous-traitants. 50 jours de piquet (grève ndlr) et après un premier référendum, vous êtes rentrés dans l'usine, la tête haute, mais la mort dans l'âme. Les dégâts ont pu être limités : 1 000 des 4 000 emplois menacés ont été sauvés. Le volet social est un des plus favorables jamais accordés en Belgique. Les ouvriers ont reçu des primes de départ qui sont habituellement réservées aux employés. Les prépensionnés gardent quasiment leur revenu mensuel.

Pacte entre les générations oblige, c'est surtout la prolongation progressive du temps de travail de 35 à 38 heures qui pèse lourdement dans la balance. Audi (VW Forest a été racheté par Audi-ndlr) annule les 18 jours de réduction du temps de travail arrachés par la grande grève de 1994. Chaque année, 1 700 € dépendront dorénavant de vos présences, de votre productivité, de la qualité et des coûts. Le groupe VW atteindra son objectif de 5,1 milliards de bénéfice avant la fin 2007, soit une année plus tôt que prévu. Pour cela, 20 000 emplois en Allemagne ont été sacrifiés. En 2006, le groupe Porsche, principal actionnaire de VW a vu passer ses bénéfices avant impôts de 1,24 à 2,11 milliards €.

Son PDG a déclaré récemment vouloir réduire les capacités en Europe pour investir davantage aux Etats-Unis. Pour la dixième fois, en 2 ans et demi, la presse allemande craint pour l'avenir de Forest.

Continuer à construire la résistance est le seul moyen pour sauver l'emploi et des conditions de travail dignes. Résister ensemble au jour le jour aux augmentations de cadence, à la politique patronale des sous-effectifs, à la division entre travailleurs flamands et wallons est la meilleure préparation aux luttes à venir.



Distribution de tracts par le PTB à AUDI Forest

Source : Lettre du Parti de Travail de Belgique aux travailleurs de AUDI-FOREST -28/11/2007. Par internet

Des mouvements de solidarité et de luttes se sont développés en Belgique. Ainsi le 2 décembre 2006, environ 25 000 manifestants, sous le slogan "Solidaires pour l'emploi" ont manifesté, en soutien aux travailleurs de VW dans les rues de Bruxelles. Les commentateurs militants belges considéraient que cette manifestation était un succès dans un contexte plus difficile que lors des restructurations des précédentes décennies, notamment la liquidation de Renault-Vilvorde. La crise dans le secteur automobile s'aggrave en Belgique. Opel-Anvers fermera en juin 2010. Le licenciement collectif des 2 600 travailleurs a été annoncé par la direction qui motive sa décision par une capacité de production.

Source : RTBF Info – Par Internet

Les ravages du nouveau management

Les suicides au MEEDDM. *L'Humanité* du 09/10/2009.

Le silence serait-il devenu la clé de voûte de la stratégie de communication du MEEDMM de Jean-Louis BORLOO ? On pourrait le croire, car depuis les révélations de *l'Humanité* du 21 septembre sur les gestes suicidaires parmi les agents, le ministère est aux abonnés absents. "C'est vrai qu'il n'y a pas eu de réaction officielle", note Jean H, secrétaire général de la Fédération Force ouvrière. "Mais les révélations de *l'Humanité* ont eu un très gros impact sur les agents du ministère. Et avec les interventions syndicales, ça a contribué à faire bouger les choses". Les syndicats annoncent, en effet, que la direction s'est résolue à convoquer le CCHS consacré au rapport sur la prévention des gestes suicidaires. Dans la foulée, un Comité Technique Paritaire devrait se tenir sur la question. D'ici là, les syndicats vont être reçus par le cabinet de Jean Louis BORLOO, FO le 14 octobre et la Cgt le 16 octobre. Ils demanderont la publication du rapport du CCHS sur la prévention du suicide, la mise en oeuvre des recommandations du rapport et notamment de la nécessité de mener une enquête lors de chaque suicide d'agent du ministère.



MEEDDM - Hôtel de Roquelaure - Boulevard Saint-Germain - Paris

Ils demanderont également l'arrêt des restructurations et des suppressions d'emplois. Personne n'a remis en cause les chiffres contenus dans le rapport du CCHS du ministère et révélés par *l'Humanité*. Le nombre de tentatives de suicide serait de 150 à 250 par an, celui des décès de 15 à 25. Mais ici ou là, ces chiffres suscitent des polémiques entre des directions et les syndicats. C'est ainsi qu'un Directeur régional, dans un courrier aux syndicats, fait état d'un recensement des suicides d'agents du ministère. Selon lui, il y aurait eu *25 suicides en 2006, soit un taux de 26,82 pour 100 000 agents ; 20 suicides en 2007, soit un taux de 21,91 pour 100 000 agents ; 13 suicides en 2008, soit un taux de 17,46 pour 100 000 agents et, pour 2009, 10 suicides ont été enregistrés à cette date*. *Le taux de suicide parmi les 25-64ans* (tranche d'âge qui correspond aux actifs) *est de 21,6 pour 100 000* assure-t-il. Avant de conclure que *le nombre de suicides au MEEDMM est donc en baisse et dans la moyenne de la population française*. *Un raisonnement inadmissible et déconnecté de la réalité*, pour Jean-Marie Rech, Secrétaire général de la Fédération CGT, qui maintient que les chiffres avancés par le rapport du CCHS sont même *au-dessous de la réalité*.

Source : *L'Humanité* par internet

Si les révélations de l'Humanité ne sont pas passées inaperçues dans les revues de presse, des radios notamment, on peut s'étonner qu'elles n'aient pas été relayées par aucun média. Comme s'il s'agissait de circonscrire les terribles conséquences des pressions sur les salariés aux limites de la seule entreprise France Télécom. Et pour masquer par la même que les souffrances au travail sont, dans la Fonction publique, le fait d'un système qui copie le privé, en généralisant les restructurations, les fusions de services, les délocalisations, les compressions de personnel, l'individualisation.

La position du Ministère de l'Écologie

Une note du Secrétariat général (21 septembre 2009) confirme le nombre de suicides au Ministère :

<u>Années</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
Suicides	25	20	13	10

Quel enseignement en tire la hiérarchie ?

Nous publions ci-après des extraits d'une note d'un directeur régional du Ministère de l'Écologie adressée à tout le personnel :

Un message d'origine syndicale nous alerte sur les suicides au MEEDDM .La réalité des chiffres est la suivante :

- ◆ 25 suicides en 2006 pour 93 215 agents, soit un taux de 26,82 pour 100 000 agents,
- ◆ 20 suicides en 2007 pour 91 297 agents, soit un taux de 21,91 pour 100 000 agents,
- ◆ 13 suicides en 2008 pour 74 474 agents, soit un taux de 17,46 pour 100 000 agents
- ◆ Pour 2009, 10 suicides ont été enregistrés à cette date,

Le taux de suicides dans la population française est de 16 pour 100 000 .Le taux de suicide parmi les 25-64 ans (tranche d'âge qui correspond aux actifs est de 21,6 pour 100 000 .Le nombre de suicides au MEEDDM est donc en baisse, et dans la moyenne de la population française (...)

Note de la rédaction

Une telle analyse – uniquement statistique – montre le mépris de l'administration centrale et locale du Ministère de l'Écologie envers le personnel.

Note de la rédaction sur le MEEDM

Le Ministère de l'énergie, de l'énergie du développement durable et de la mer est un ministère d'État qui a été créé par un décret du 18 mai 2007.

- Il résulte de la fusion :

- ✓ du Ministère de l'énergie et du développement durable,
- ✓ du Ministère des transports, de l'équipement , du tourisme et de la mer,

- et du rattachement de la partie du Ministère de l'industrie responsable de l'énergie.
- Le nom actuel du Ministère a été défini par le décret du 23 juin 2009.
- Quatre Secrétaire d'Etat sont rattachés au Ministre, chargés de *l'Ecologie, des Transports, du Logement et de l'urbanisme, du Développement durable*.
- Le nombre total d'agents est d'environ 80 000. Cf la note du Secrétaire général dont on trouve plus haut des extraits.

Une profonde mutation

Le MEEDDM est le fruit d'une profonde évolution dans les domaines suivants :

La constitution même du MEEDMM représente une profonde rupture avec la politique menée pendant des années dans les différents secteurs d'activité : infrastructures, logement, organisation des territoires ; on passe, au moins dans le discours, d'une logique productiviste et quantitative, à une logique prenant en compte l'écologie et l'environnement ; cette rupture avec la précédente culture d'entreprise

La seconde décentralisation se traduit par une profonde rupture avec un autre élément de la culture d'entreprise : le primat accordé aux infrastructures et, notamment l'organisation de l'espace par les infrastructures routières. Sur un plan concret, elle brise le système antérieur de l'organisation technique et hiérarchique de la production et du travail, avec l'externalisation de la voirie routière d'intérêt local vers les conseils généraux, 30 000 agents accompagnant le mouvement.

Dans le cadre de la réforme de l'État, des services sont déconcentrés au niveau du département et de la région. En particulier, avec la constitution de services déconcentrés interministériels, un élément essentiel de l'organisation administrative, intégré lui aussi profondément à la culture d'entreprise, la DDE n'existe plus. À noter que les DDE et les autres services déconcentrés représentaient 80 % des effectifs de l'ex Ministère de l'Équipement.

Dans ce cadre, les services de recherche, les services techniques, les services de l'administration seront l'objet de réformes profondes.

Cet ensemble de réformes de grande ampleur, bien que profondément différentes de celles que connaît France-Télécom, entraînent interrogation, déstabilisation, difficultés, voire impossibilité de s'adapter à ces évolutions et à la limite une aliénation sociale. À noter que le MEEDMM connaît un nombre de suicides, si on compare le nombre respectif des agents, peu différent de celui de France Télécom.

Les ravages du nouveau management

Quelques thèmes-clés

Quelle est l'ampleur du phénomène suicide ?

Les dossiers que nous avons présentés ci-dessus concernent un nombre important de cas qui ont donné lieu à une information dans les médias. Le nombre d'entreprises ou d'administrations où des salariés se suicident est beaucoup plus important que cet échantillon. Nous avons fait un choix parmi les cas existant ; mais, au-delà de ces cas, il est difficile de connaître la situation, car, ni les syndicats, ni les familles, ni à plus forte raison les entreprises ou les administrations ne rendent volontiers public le suicide dans une entreprise ou une administration. Un chercheur, Christophe Dejours écrit : *“depuis une petite dizaine d’années, les suicides ont fait leur apparition sur les lieux de travail. Une enquête (...) suggère qu’il y aurait chaque année plusieurs centaines de suicides et de tentatives de suicide avec séquelles graves sur les lieux de travail”*. Citation d'un article de C. Dejours p.6.

Que signifient ces suicides ?

La première interprétation est la suivante : le salarié avait de graves *problèmes personnels*, se trouvait dans une situation *psychologique dégradée*. L'entreprise ou l'administration veut réduire le suicide à un problème personnel du salarié. Ainsi, chez Renault *la direction écarte tout lien entre ces morts et sa politique de direction du personnel*. (cf page 12 article du Monde). Chez France Télécom : *La direction nous a alors juré que ça n'avait rien à voir avec les reconversions* (cf page 15 France Télécom). Chez Volkswagen Forest : *Depuis ce suicide sur le lieu de travail, rien ne fut fait ni par ses collègues de travail, ni par les syndicats ni par la direction de VW pour tenter de définir le sens de cet acte* (Dossier Volkswagen p20). La réaction la plus significative est celle du Ministère de l'Ecologie, où les suicides - qui atteignent le niveau de France Télécom - sont analysés comme un phénomène statistique normal.

Quid de la stratégie des entreprises et des administrations ?

Les dossiers font apparaître les points suivants :

Les entreprises et les administrations que l'on trouve dans les dossiers "Ravages du management" sont, pour les entreprises, des *oligopoles* et pour ce qui concerne le Ministère de l'Écologie une des plus importantes administrations d'État en France.

Les unes et les autres sont donc intégrées dans le processus d'accumulation à l'échelle mondiale, que l'on peut caractériser par le mot "globalisation", et donc la "concurrence libre et non faussée". Nous avons présenté le cas Volkswagen -Forest avec le projet de réduction drastique de la production et de l'emploi. Pour ce qui est des autres entreprises citées, la situation est identique.

Pour le Ministère de l'Écologie, un processus similaire est mis en oeuvre : réorganisation incessante des structures (comme à France Télécom) et externalisation d'activités ; l'avatar le plus important ayant été la décentralisation Raffarin.

- Il est donc essentiel que, dans cette situation, les salariés acceptent le processus de réorganisation de l'entreprise ou de l'administration, et si possible, l'accompagnent.

Quelles sont les solutions préconisées par l'entreprise ou l'administration ?

Dans deux cas, parmi les dossiers que nous avons répertoriés :

- Volkswagen - Forest : rien.
- Ministère de l'Ecologie : pratiquement rien non plus.

Dans les autres cas, des mesures sont prises dont le principe est la prophylaxie psychologique, ce qui n'est pas étonnant, puisque le problème, selon l'entreprise, se situe au niveau du salarié, victime d'une dérive psychologique, d'une aliénation mentale.

À Renault Guyancourt, “*La direction a mis en place un plan d'urgence en septembre 2007. Il a permis de réduire les horaires d'ouverture (...) Il a également contribué à former les managers à la détection des risques psychologiques et à donner aux salariés l'opportunité de prendre rendez-vous avec un psychologue à l'extérieur de l'entreprise ; cela reste des mesures superficielles.* cf : article du Monde p.12.

Quid pour le salarié ?

- Dans les cas de suicide, on s'efforce d'engager au niveau judiciaire une course de lenteur pour obtenir si possible que le suicide ne soit pas considéré comme un accident du travail, d'utiliser les procédures d'appel Ce qui peut durer plusieurs années.
- Dans les cas moins graves : tentative de suicide, stress, souffrance au travail constatée, divers symptômes, le salarié, grâce à l'intervention des psychologues, avec souvent prescription massive de psychotropes peut être recyclé et retourner au boulot : il peut, si besoin est être expédié au placard, ou dans le système de France Télécom qu'on examinera plus loin, être “externalisé” soit dans une autre tâche, soit à l'extérieur de l'entreprise.

Quid pour l'entreprise ou l'administration ?

Le suicide, le stress, la souffrance au travail ayant été médicalisés au niveau du salarié, on va continuer comme avant, avec le même système de management et avec un procès de travail technique et hiérarchique inchangé, avec le cas échéant des ajustements à la marge.

Quid de la jurisprudence ?

Un arrêt de la Cour de cassation : arrêt n° 2245 du 10 novembre 2009 - Chambre sociale (Extraits)

(...) peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en oeuvre par un supérieur hiérarchique dès lors qu'elles se manifestent pour un salarié déterminé par des agissements répétés ayant pour objet ou pour effet d'entraîner une dégradation des conditions de travail susceptibles de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel.

(...)

Attendu que la Cour d'appel a relevé que le directeur de l'établissement soumettait les salariés à une pression continue, des reproches incessants, des ordres et contre-ordres dans l'intention de diviser l'équipe se traduisant, en ce qui concerne M.X, par sa mise à l'écart, un mépris attaché à son égard, une absence de communication par l'intermédiaire d'un tableau, et ayant entraîné un état très dépressif ; qu'ayant constaté que ces agissements répétés portaient atteinte aux droits et à la dignité du salarié et altéraient sa santé, elle a ainsi caractérisé un harcèlement moral, quand même l'employeur aurait pu prendre des dispositions en vue de le faire cesser.

(...)

D'où il suit que le moyen n'est pas fondé (...) La Cour rejette le pourvoi.

Précisions de la rédaction : la Cour de cassation jugeait un pourvoi de l'employeur à l'encontre d'un jugement des prudhommes et de la Cour d'appel constatant la responsabilité de l'employeur.

Le jugement du Tribunal des Affaires de Sécurité sociale de Nanterre du 17 décembre 2009

Le tribunal des affaires de sécurité sociale de Nanterre (TASS) a condamné le 17 décembre 2009 Renault pour faute inexcusable après le suicide au technocentre de Guyancourt en 2006 d'Antonio B, ingénieur informatique. Le tribunal a jugé notamment aux motifs suivants : l'employeur "aurait du avoir conscience du danger auquel le salarié était exposé". (...) L'employeur n'a pas vérifié "les capacités d'adaptation des personnels". L'employeur "n'a pas pris les mesures nécessaires au risque qu'il encourrait du fait de l'exercice de son activité et aurait dû accompagner le personnel par des mesures de management appropriées".

Commentaire de la rédaction :

Pour les salariés du privé :

La jurisprudence revêt une grande importance en ce qui concerne le contrat de travail : on ne trouve pas de définition du contrat de travail dans le Code du travail : il faut donc se fonder sur les arrêts de la Cour de cassation. La Cour de cassation a notamment défini la **subordination** du salarié à son employeur. Parmi les arrêts de la Cour de cassation, je citerai l'arrêt Société Générale du 13 novembre 1996 : "le lien de subordination est caractérisé par l'exécution d'un travail d'un employeur qui a le pouvoir de donner des ordres et des directives, d'en contrôler l'exécution, et de sanctionner les manquements de son subordonné".

L'arrêt de la Cour de cassation et le jugement du Tribunal de Nanterre, cités ci-dessus, apportent une inflexion importante, en faveur du salarié, concernant la subordination.

Pour les salariés relevant du statut de la Fonction publique :

L'article 28 du Statut de la Fonction publique –Titre I– s'applique à l'ensemble des fonctionnaires de l'État, des collectivités locales, du secteur hospitalier dispose :

“Tout fonctionnaire, quel que soit son rang dans la hiérarchie, est responsable de l'exécution des tâches qui lui sont confiées. Il doit se conformer aux instructions de son supérieur hiérarchique, sauf dans le cas où l'ordre donné est manifestement illégal et de nature à compromettre un intérêt public”.

Avec cet article du statut de la Fonction publique, le fonctionnaire est dans une situation de subordination identique au salarié du privé, tel que défini par exemple par l'arrêt “Société Générale” que nous avons rappelé ci-dessus.

Les ravages du nouveau management

Un exemple significatif du “nouveau management moderne” : France Télécom

L'évolution de France-Télécom peut intéresser plus particulièrement les agents du Ministère de l'Écologie qui consultent le Gaspe par, et cela pour trois raisons :

1. *France-Télécom constituait, avec la Poste, le Ministère des PTT, un monopole public des “Poste Télégraphe et Téléphone”. On comparait souvent le Ministère des PTT à celui de l'Équipement. Tous deux étaient qualifiés de “Ministères techniques”.*
2. *Le mode d'organisation syndicale de la Cgt au Ministère des PTT, dont les salariés étaient gérés par le statut de la Fonction publique, reposait sur le syndicat de site, forme d'organisation Cgt de l'entreprise. Un débat s'est développé au sein de la Cgt pour savoir si le mode d'organisation pouvait être introduit à l'Équipement. Cette position a été un des éléments qui a caractérisé la crise de la Fédération Cgt de l'Équipement à partir de 1991.*
3. *Aujourd'hui, le “nouveau management” est introduit au Ministère de l'Écologie. Il est intéressant d'examiner son frère jumeau : “le nouveau management” de France Télécom.*

La vague des suicides de France Télécom a été portée sur la place publique et des agents de l'entreprise ont dénoncé leur situation professionnelle. Il ne s'agit pas de faits anecdotiques, de situations limites. En fait, France Télécom a mis au point un système d'organisation technique et hiérarchique de l'organisation de la production et du travail dont l'objectif premier est de **contraindre** le salarié, du cadre supérieur à l'agent effectuant des tâches d'exécution simples à adhérer à la politique de l'entreprise, à s'adapter aux objectifs. Une batterie de méthodes, de la soi-disant participation du salarié à “son” projet professionnel à la ferme invitation à aller travailler ailleurs est mise en oeuvre : le soi-disant **dialogue salarié / manger** camoufle un **processus de violence** inédit jusqu'à présent dans une entreprise.

La pression sur la force de travail est à la mesure de l'enjeu de la direction de FranceTélécom : assurer la capacité du groupe face à la concurrence en France, car le monopole de l'époque PTT a été rompu, mais surtout fortifier un oligopole international, dans la globalisation du capital, et, en particulier dans une concurrence acharnée au plan international entre oligopoles. Au concept de service public, enfoui dans les archives s'est substitué un seul critère : la maximisation du taux de profit.

Un principe simple, au plan organisationnel, sert de fondement à la démarche : **la transformation du groupe** ; avec une conséquence : **une adaptation constante des salariés**. La quasi totalité du système de garanties collectives, illustrée par le service public et le statut des personnels existant à l'époque des PTT a été liquidée, même si un certain nombre de salariés de France Télécom demeurent des fonctionnaires !

Quelques précisions concernant France Télécom :

Extraits d'un ouvrage de Pierre MUSSO

“Les télécommunications sont engagées dans une mutation globale et multiforme. Il s'agit d'un véritable big-bang car les deux phénomènes se développent simultanément : la dérégulation et la numérisation. Ces deux processus sont si mêlés qu'ils sont souvent confondus. La numérisation a-t-elle provoqué la libéralisation ou bien la concurrence a-t-elle suscité l'innovation ? Les deux phénomènes combinés engendrent depuis un quart de siècle une vague de “destruction créatrice”.

“Dans cette vague de destruction créatrice se confondent l'intensification de l'innovation marquée par la fin d'un service produit – le téléphone - au profit d'une multiplication de réseaux et de passages d'une organisation monopolistique à une concurrence oligopolistique et la fusion des télécommunications et de l'informatique avec l'Internet et les systèmes d'information des entreprises (...)

Avec la dérégulation qui supprime le monopole de l'opérateur historique, ouvre les marchés et établit une régulation selon d'autres principes, la multiplication des innovations – notamment la téléphonie mobile et l'Internet - la convergence des techniques numériques et l'apparition de nouveaux acteurs, la définition du secteur s'est brouillée”.

Source : Pierre Musso Les télécommunications La Découverte

Fapt Cgt (Fédération Cgt des Agents des Postes et Télécommunications)

Pour la réhumanisation de France Télécom : Il faut une nouvelle organisation du travail et redonner un sens aux métiers techniques.

La Cgt revendique :

- *retour à des directions de proximité à taille humaine,*
- *mettre l'outil au service de l'homme et non l'inverse et ainsi remettre en avant la technique,*
- *l'investissement en moyens humains et matériels dans la construction d'un réseau public fibre optique jusque chez l'abonné,*
- *(...)*
- *arrêt de toutes les restructurations et réorganisations des services,*
- *le maintien et le développement en interne en France des emplois et activités*
- *(...)*

Source : Tract de la Fapt Cgt – Montreuil 15 février 2010 - Par internet - Extraits

Observatoire du stress et des mobilités forcées à France -Télécom

Le stress professionnel devient un phénomène majeur dans les entreprises. À FranceTélécom, la situation continue à se dégrader avec des pressions individuelles inacceptables. L'objectif de 22 000 départs en 3 ans devient la seule politique de gestion du personnel. La CFE – CGC et SUD ont lancé un Observatoire national du stress dans le groupe France Télécom. Celui-ci reste ouvert à l'ensemble des autres fédérations. La première initiative fut de lancer un premier questionnaire anonyme au personnel de France Télécom. Plus de 3 000 réponses ont été obtenues. Suite à cela nous avons annoncé :

- la création d'une association pour un Observatoire du stress dans le groupe France Télécom,
- la création d'un comité scientifique composé de sociologues, d'ergonomes, de psychosociologues,
- l'ouverture d'un site Internet dédié à l'Observatoire.

Source Sud - PTT- 27 Juillet 2009 Par Internet - Extraits

Cinq documents du Plan de formation de France Télécom.

Extraits du Plan de formation ACT

Le système de formation de France Télécom a mis en place un important dispositif à destination de ses salariés. Dans ce système de formation, France Télécom a mis en place ACT : ANTICIPATION ET COMPETENCES POUR LA TRANSFORMATION. France Télécom assigne à ce programme les objectifs suivants :

- ✓ *améliorer notre productivité*
- ✓ *adapter nos compétences internes aux nouveaux métiers*
- ✓ *se donner le maximum de possibilités de recruteurs externes*
- ✓ *rajeunir notre pyramide des âges*
- ✓ *offrir de nouvelles opportunités d'évolution professionnelle à nos salariés*

Pour illustrer la méthode managériale de France Télécom, je citerai cinq fiches extraites d'un dossier intitulé "Réussir Act" réalisé pour le compte de France-Télécom par le cabinet "Orga consultants". Orga - Consultants est spécialisé dans le conseil en stratégie et management. Créé en 1973, il dispose de 250 salariés et a réalisé en 2008 un chiffre d'affaires de 44,8 millions €. Orga consultants est une filiale de Sopra group, groupe international de 12 000 salariés avec un chiffre d'affaires de 1 129 millions € en 2008. Ce document est un support qui sert de base à la formation des "managers" de France Télécom.

Le document intégral d'où sont extraites les cinq fiches suivantes est disponible sur demande en écrivant à redaction@snptas-cgt.org

DOCUMENT N°1

Le contexte 2006 - 2008 : NExT et ACT

- □ **Un environnement et un modèle économique en pleine mutation**
- **Un programme de transformation du groupe** ←
- □ **Au service d'une ambition : devenir en 3 ans l'opérateur de référence en matière de nouveaux services de télécommunications**
- **Réussir les chantiers de transformation prioritaires** ←

Commentaires de la rédaction

Ce premier item fonde la problématique de l'orientation stratégique de France Télécom et qui doit être intégrée par le **cadre-manager** ; elle fonde l'évolution de l'entreprise ; le manager l'explique aux salariés ; à partir de là ils pourront alors accepter **l'évolution nécessaire** de leur métier : c'est la phase d'intégration idéologique.

Avec ce second item, on passe à l'orientation, le programme de **transformation du groupe**. Notons le mot "groupe", c'est à dire l'oligopole FranceTélécom. Aucune référence au service public.

Ce troisième item procède des deux premiers et précise **l'objectif** de l'entreprise. Mutation de l'oligopole, nouveaux services, nouveaux métiers, nouvelle organisation des procès hiérarchiques et techniques de la production et du travail.

Ce quatrième item passe à l'opérationnel. **Réussir** suppose l'intégration idéologique, du programme et l'objectif explicités dans les trois premiers items. **Transformation** rappelle l'évolution de l'entreprise. **Chantiers prioritaires**, et donc choix d'activités prioritaires et, en conséquence métiers prioritaires auxquels les salariés devront s'adapter...Sinon ??

DOCUMENT N°2

Le contexte 2006 - 2008 : ACT

→ La transformation du groupe ne se fera pas sans une adaptation constante de nos métiers

Tous les collaborateurs se sentent-ils concernés par ACT ?

Chacun doit se placer dans une perspective de changement, avec une idée forte : le déploiement vers les métiers prioritaires

→ Chacun doit être le premier acteur de son évolution professionnelle

1 salarié = 1 projet professionnel

Chaque manager a un rôle à jouer déterminant dans la réussite du programme ACT : il est le premier niveau d'orientation professionnelle pour ses collaborateurs

Commentaires de la rédaction

Le premier item affirme à nouveau *l'adaptation constante* des métiers. Il précise que tous les collaborateurs doivent se sentir concernés par l'adaptation constante des métiers.

Le second item invite chaque salarié à s'inscrire dans le processus d'adaptation constante des métiers et le (re)déploiement vers des chantiers prioritaires, c'est-à-dire le cas échéant de nouveaux postes de travail.

Le troisième item entend responsabiliser individuellement chaque salarié, dans la construction de chaque projet professionnel. Ceci tend à faire éclater les équipes de travail.

Le quatrième idem transforme le supérieur hiérarchique, à chaque niveau du procès de travail en porte-parole actif du processus d'adaptation constante, en incitant le salarié à changer de métier.

DOCUMENT N°3

Rappel des attitudes managériales pour accompagner le changement

Pour favoriser le dialogue :

- **Soutien** (conforter, encourager, dédramatiser, banaliser)
- **Compréhension / empathie** (reformuler, être disponible)

Pour favoriser l'action :

- **Décision** (suggérer, conseiller, ordonner)
- **Enquête** (interroger, chercher)

Pour traduire un désaccord :

- **Evaluation** (juger)
- **Interprétation** (exprimer ce qui est induit)

Toujours penser à donner du sens et rappeler le cadre

(stratégie du groupe, opportunités pour le salarié, dispositif ACT)

Commentaires de la rédaction

Ce document N° 3 a pour objet d'expliquer aux cadres comment se comporter envers leurs subordonnés trois cas de figure sont présentés pour faire passer les projets de France Télécom auprès des salariés.

Il s'agit de rappeler au manager qu'il doit cadrer son "dialogue" dans le cadre des objectifs de l'oligopole.

- ❶ Le premier item a pour objet de présenter les modalités "**pour favoriser le dialogue**". On trouve deux modalités dans la procédure de "**dialogue**" : **soutien, compréhension/ empathie**. Il s'agit de faire passer les arguments du manager sans prendre en compte ceux du salarié. Ce qui n'a rien à voir avec un dialogue. Des thèmes-clés illustrent ce processus : **dédramatiser, banaliser, reformuler**.
- ❷ Le second item passe à l'opérationnel. Notons en les mots-clés significatifs : **ordonner, interroger**.
- ❸ Le troisième item indique comment prendre acte d'un désaccord avec le salarié. Mots clés : **juger, exprimer ce qui est induit**, c'est-à-dire ce qui n'est pas exprimé explicitement par le salarié.

DOCUMENT N°4

LES FREINS ETHIQUES

ELEMENTS DE REPONSES

<p>« Quitter la notion de service public »</p> <p>1</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer ce que signifie Service Public pour la personne <ul style="list-style-type: none"> -les avantages -les inconvénients <p>2</p>
<p>Pour les BP et CD</p> <p>Être les instruments d'une politique de départs difficile à assumer</p> <p>3</p>	<p>Notre mission</p> <ul style="list-style-type: none"> • Donner du sens à la politique de mobilité de groupe • Cette politique de mobilité est nécessité par une compétitivité indispensable • C'est pourquoi la qualité de l'accompagnement des personnes dans la durée, l'examen d'un projet faisable et viable pour eux est très importante <p>4</p>

Commentaires de la rédaction

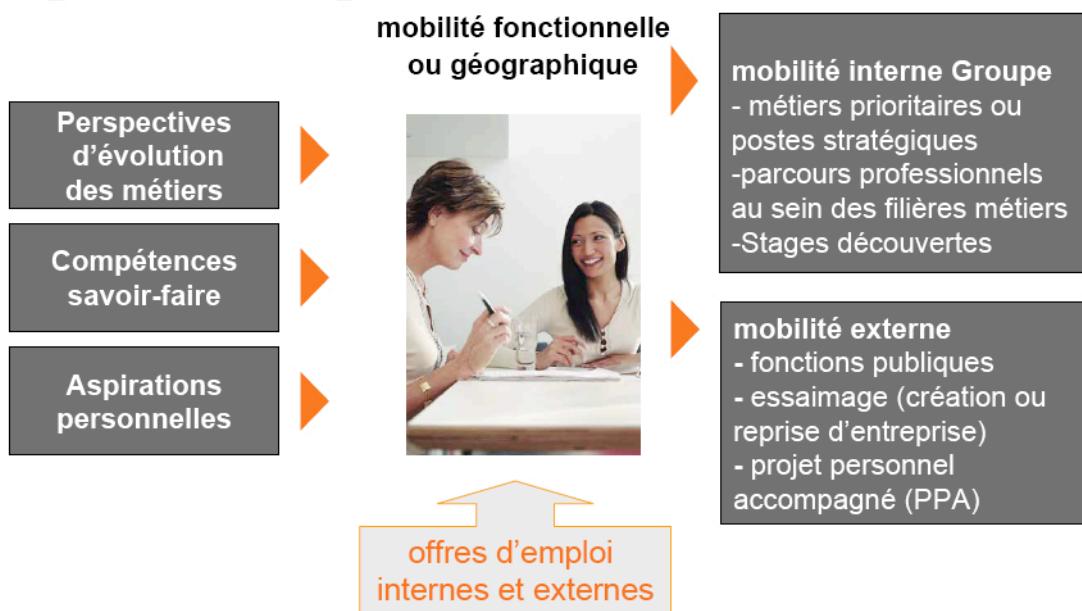
Les encadrés N° 1 et N°2 sont consacrés à la notion de service public.

- L'**encadré N°1** pose la question centrale pour l'oligopole : comment éradiquer ce concept de la culture d'entreprise à France-Télécom. Ce concept, notons-le, est pour l'oligopole un frein éthique.
- L'**encadré N° 2** a pour objet de dépasser ce frein éthique à partir d'une analyse avantage / inconvénients.
- L'**encadré N°3** met en avant la stratégie fondamentale de l'oligopole : la politique de départs des salariés que l'entreprise, après le pseudo-dialogue dont a parlé dans les précédents documents et considérés comme irrécupérables.
- L'**encadré N°4** précise la mission de l'oligopole :
 1. La mobilité doit être dotée de sens.
 2. La mobilité s'inscrit dans l'insertion de l'oligopole dans la concurrence internationale.
 3. Il s'en suit naturellement que les salariés doivent s'adapter aux évolutions procédant de cette stratégie.

C'est la mise en oeuvre de cette politique qui entraîne l'aliénation sociale des agents, avec comme conséquence ultime le suicide.

DOCUMENT N°5

A l'écoute des opportunités offertes par le Groupe



Commentaires de la rédaction

Dans ce document N°5, on présente les propositions concrètes offertes aux salariés de France Télécom. Dans les précédents documents, on avait vu :

1. L'oligopole France Télécom, dans le cadre de la concurrence au niveau international doit s'adapter sans cesse.
2. De ce fait, des mutations profondes seront opérées dans les implantations nationales ou étrangères de l'entreprise : des activités seront maintenues, d'autres supprimées ou externalisées, de nouvelles activités vont être organisées.
3. Les métiers devront évoluer, et la mobilité des salariés en découle.

Le document N° 5 présente en fonction de 3 données (les perspectives d'évolution des métiers, les compétences et le savoir-faire, les aspirations personnelles) deux possibilités :

- Mobilités internes au groupe sur les postes prioritaires.
- Mobilités externes dans divers créneaux : fonction publique, entreprises.

La fin des illusions

L'expérience très brève de l'usine sans chaîne en Suède.

Le système classique d'organisation technique et hiérarchique du travail et de la production a été organisé selon les propositions de Taylor et selon les méthodes dites fordistes, méthodes mises effectivement en place par Ford mais largement généralisées. Une des caractéristiques du système, c'est le travail à la chaîne. Est-il possible de travailler autrement ?

Une réponse positive a été donnée par le groupe suédois Volvo. C'est l'expérience de l'usine d'Uddevalla. À Uddevalla, des équipes de deux à quatre ouvriers montaient en totalité un véhicule en station fixe en des temps équivalents à ceux mis sur une chaîne classique de montage. Mais l'usine a été fermée dans les années 90.

Malgré la fermeture de l'usine, l'expérience d'Uddevalla prouve qu'il est possible d'organiser la fabrication d'automobiles ou d'autres productions sans avoir à utiliser le système de la chaîne.

Le toyotisme : fin du fordisme / taylorisme : oui, mais...

L'entreprise japonaise de production d'automobiles Toyota a mis en oeuvre une organisation très particulière du travail qui rompait avec les méthodes classiques du fordisme, caractérisée notamment par la création des chaînes de montage et la standardisation des composants. À la différence de ce qui s'est passé avec Volvo, les méthodes de Toyota sont toujours en vigueur.

Le toyotisme engage, apparemment comme Volvo, la rupture avec la chaîne, organise notamment un travail en équipe, définit des tâches en groupe. Sortie donc du fordisme, mais quid de l'exploitation et de l'aliénation sociale des travailleurs ? Nous publions ci-après des extraits d'une analyse effectuée par le Parti du travail de Belgique.

Le toyotisme ou l'augmentation de l'exploitation dans le secteur automobile.

“Les caractéristiques essentielles de ce système sont : l'autonomation, le just in time, le travail en team - équipe en français ndlr -, le management par le stress, la flexibilité du travailleur, la sous-traitance et le management participatif

1. L'autonomation

Le premier élément est l'autonomation. Il s'agit d'un néologisme créé à partir des mots automation et autonome. C'est la capacité d'une machine à s'arrêter dès qu'elle rencontre un problème. Cela permet à un ouvrier de ne pas surveiller constamment cette machine et de pouvoir travailler sur plusieurs machines. C'est donc un instrument qui élève la productivité de façon très importante.

2. Le just in time

Le second élément est le just-in-time - en français juste à temps ndlr. Au fur et à mesure qu'on vend des voitures, on les produit et on commande les composants. (...) C'est la demande qui fixe directement la quantité et les caractéristiques des voitures qu'on assemble. Les stocks

sont diminués ce qui permet de réduire l'investissement en capital mais surtout de rationaliser le travail de façon radicale.

3. Le travail en team

Le troisième élément est le travail en équipe, en “team” ou “team work” - en français équipe et travail en équipe ndlr - (...) Toyota définit les tâches en groupe. Cela veut dire que la rationalisation ne porte pas sur la minute qu'un ouvrier travaille à une voiture, mais sur les dix minutes que les salariés ont pour réaliser les opérations à la voiture.

4. Le management par le stress

Le quatrième élément est le management par le stress. Le fordisme avait un moyen de pression extérieur pour augmenter la productivité : les contremaîtres. Avec le toyotisme, ce poste change de fonction. La pression n'est plus extériorisée, mais intériorisée par le travail en groupe.

- Primo, l'absence quasiment de stocks permet la transmission presque instantanée des variations de la demande sur la chaîne de montage. L'adaptation des travailleurs doit être permanente. Première source de stress.
- Secundo, la direction fournit des ressources insuffisantes aux groupes pour réaliser leurs objectifs. De cette façon, la chasse aux temps morts est poursuivie assidûment par les membres du team pour parvenir quand même à l'objectif assigné par la direction. Seconde source de stress.
- Tertio, la pression du groupe impose à chaque membre de se dépenser au maximum, parce que, sinon, ce sont les autres membres qui sont pénalisés. Troisième source de stress.

5. La flexibilité du travailleur

Le cinquième élément est la flexibilité du travailleur. Comme la demande peut varier, il faut que les ouvriers adaptent immédiatement la production en fonction de la demande (...) Le salarié doit pouvoir aussi effectuer différentes tâches, ce qui est entretenu par la rotation des postes. Il devient polyvalent. Ainsi, il pourra exercer plusieurs fonctions dans l'entreprise et être employé n'importe où, là où la direction l'exige.

6. La sous-traitance

Toyota se concentre sur la conception des modèles, l'assemblage des voitures et la fabrication de quelques pièces essentielles pour les moteurs. Le reste est sous-traité. Le but est double D'abord, il s'agit de profiter des conditions plus favorables pour les capitalistes de la main d'oeuvre chez les sous-traitants : salaires plus bas, horaires de travail plus longs, absence de syndicat, mauvaises conditions de travail. Ensuite, Toyota s'adapte aux variations de la demande grâce à la sous-traitance (...) S'il y a une chute de la production, Toyota envoie ses salariés chez les sous-traitants de premier ordre. Ceux-ci font de même avec les sous-traitants de second ordre. Et c'est au bas de l'échelle qu'on élimine les emplois.

7. Le management participatif

Le septième élément est le management participatif. Celui-ci s'appuie au Japon sur trois éléments. D'abord il y a eu l'élimination des syndicats radicaux dans les années 40 et 50.

Ensuite il y a eu le mouvement de contrôle de la qualité dans les années 60. C'est à partir de là que les constructeurs nippons ont encouragé leurs salariés à proposer des suggestions pour améliorer la productivité.

Enfin Toyota a développé un système de promotion interne permettant aux cadres de s'élever dans la hiérarchie : les temporaires obtiennent des contrats à durée indéterminée, ceux-ci deviennent chefs de team, puis passent cadres. Avec le management participatif l'ouvrier devient en quelque sorte un petit manager, celui qui se bat pour les objectifs fixés au groupe. De cette façon, il a tendance à se nier comme travailleur. Il devient solidaire de son patron.

Source : Document du Parti du travail de Belgique – Par internet

Commentaire de la rédaction

Dans la partie de ce Gaspe intitulée "Les ravages du management", on a pu constater que les suicides étaient révélateurs d'une profonde crise du management dans l'entreprise. Les modes d'organisation technique et hiérarchique de la production et du travail sont certes en rupture avec les pratiques de la période fordiste. Les illusions ou les espoirs que l'on pouvait nourrir concernant de nouveaux modes plus démocratiques, limitant l'exploitation des salariés sont clairement démentis par les exemples que nous avons présentés.

Dans l'entreprise, les deux cas que nous avons présentés ci-dessus confirment ce que nous avons dénommé les "ravages du management". L'expérience de Volvo a fait long feu et les méthodes de Toyota ne constituent pas un progrès décisif par rapport au passé. Si on peut constater en effet que le système de la chaîne a disparu, la méthode du travail en groupe s'inscrit dans le cadre d'une procédure complexe où l'intensification du travail, la surexploitation et l'aliénation sociale s'aggravent.

Ces divers modes d'organisation du travail caractérisent tous le capitalisme globalisé de la période présente. En France, par rapport aux Japon, les luttes du mouvement social parviennent à contrecarrer les prétentions des patrons privés ou de l'état patron. Mais des politiques de rupture seraient nécessaires pour rompre avec l'exploitation et l'aliénation sociales.

Aliénation sociale

Les dossiers qui ont été présentés font apparaître le caractère insupportable de la vie au travail dans le cadre du capitalisme globalisé. Le cas extrême de la résistance du salarié à cette situation, c'est le suicide. Sur ce point, je ferai deux remarques :

1. Les statistiques globales sur le suicide datent de 2007, et, aux dires des travailleurs sociaux et des médecins sont incomplètes.
2. Pour ce qui concerne les suicides liés à la pression managériale il n'existe pas de statistique globale ; par ailleurs, un nombre important de suicides - non répertoriés en général en tant que tels – surviennent dans l'agriculture : ils concernent des exploitants, des salariés, qui eux aussi, sont victimes du processus de globalisation qui frappe l'agriculture : il leur devient impossible de continuer leur métier.

Nous avons noté la tendance des entreprises, des administrations, voire des institutions du mouvement social à médicaliser en ce domaine. Attention je ne dis pas que le recours à la médecine, et notamment au psychologue ou au psychanalyste est inutile, et que cette intervention ne doit pas être prescrite et prise en compte ou préconisée par la section syndicale, la section mutualiste, le CHSCT, l'assistant social quand on voit qu'un salarié est au "bout du rouleau".

Mais, à partir de cette approche, il convient de ne pas considérer que le suicide, la tentative de suicide, le stress, l'agressivité envers la hiérarchie, le blocage par rapport au travail prescrit, des crises de formes diverses dans l'entreprise (crise(s) de larmes, dérapage plus grave...) seraient le fait de l'individu, relèveraient de sa seule responsabilité. Autrement dit on aurait affaire à un phénomène d'aliénation mentale. De ce fait, comme on l'a déjà dit, la politique d'organisation technique et hiérarchique du travail, la politique managériale implicite ou explicite n'est pas en cause. L'aliénation mentale rendrait, à des degrés divers, temporairement ou définitivement, le salarié inapte à son poste de travail ; l'entreprise ou l'administration confie alors le salarié au système médical et au syndicat, à la mutuelle, au CHS, à l'assistant social...

L'entreprise ou l'administration fait appel à un bureau d'études qui analyse la situation : des mesures - limitées - sont mises en oeuvre et une campagne de "motivation" est organisée. Nous avons vu que personne n'est dupe, et notamment pour ce qui concerne Renault Guyancourt, les militants syndicaux ont dit qu'ils s'agissait de mesures partielles. Dans le cas de Volkswagen en Belgique, l'entreprise n'a même pas utilisé cette procédure limitée : on continue avec l'organisation toyotiste du travail et bientôt on engage une procédure massive de licenciements comme d'ailleurs un peu plus tard à Opel - Anvers. Nous avons vu qu'au ministère de l'Écologie et du développement durable, le Secrétaire général avait la même attitude que les patrons des oligopoles belges et analysait les suicides comme un problème sans importance : ces suicides sont statistiquement

corrects. Il ajoutait dans la suite de son texte - que nous n'avons pas reproduit- qu'il fallait le cas échéant médicaliser les salariés à risque décelés par la hiérarchie.

Comment comprendre stress, souffrance, tentatives de suicides en relation avec le procès de travail, et plus précisément dans le capitalisme globalisé ?

Je propose à ce propos :

- Des extraits d'articles de Christophe Dejours et de François Sigaut relatifs au concept "d'aliénation sociale" et des extraits d'un entretien de C.Dejours à *Critique Communiste*.
- Des extraits des manuscrits économico-philosophiques de 1844 de Karl Marx, (Premier cahier : *Travail aliéné et propriété privée*).
- Une annexe sur ces deux points (Document de la Fondation Copernic)

Aliénation sociale

Christophe Dejours : Le concept d'aliénation

Source : *Actuel Marx Nouvelles aliénations* - N° 39 - Premier semestre 2006

Parler de ses difficultés dans le travail, de ses échecs, de ses doutes, c'est aussi prendre le risque de passer pour incomptént et non pour détenteur d'une expérience critique du monde. Et, lorsque bravant cet obstacle, le travailleur conscient de ses responsabilités prend le risque d'exposer aux autres son expérience, il ne reçoit souvent comme réponse, dans le monde désolé, que le silence, voire le désaveu. Surtout lorsqu'il fait état d'une expérience qui entre en contradiction avec la prétendue maîtrise attestée par les certifications de la qualité totale ou la prétention affichée par les contrats d'objectifs, de résultats et de rentabilité.

En d'autres termes, l'expérience authentique du monde devient incommunicable dans le monde désolé des nouveaux modes de domination du travail. Cette situation peut tourner au tragique. Alors même que le travailleur en cause pose un lien authentique avec le réel, qui le conduit par exemple à douter de la sécurité, de la sûreté ou de la qualité, il se retrouve seul et désavoué, quand il ne devient pas, pour cette raison même qu'il ne consent pas à se taire, la cible d'une manoeuvre de déstabilisation stratégique (harcèlement professionnel). Il se trouve alors dans une position psychologiquement scabreuse : ou bien, sous le désaveu des autres et il est alors guetté par les effets délétères de l'auto référence. Et il risque de dériver vers la paranoïa.

Cette situation a été décrite par François Sigaut sous le nom d'aliénation sociale. L'aliénation, au sens psychopathologique du terme trouve bel et bien ici son assiette dans la non-reconnaissance (par les autres qui se soumettent à la loi du silence et de l'obéissance à la domination managériale) de la qualité et de la véracité du rapport qu'un sujet entretien avec le réel. (...)

En déstructurant les bases de la reconnaissance du travail, les nouvelles méthodes d'organisation du travail poussent d'abord vers une forme d'aliénation culturelle caractérisée par le terme d'aliénation sociale. Mais elles impliquent aussi, au-delà, le risque d'une aliénation collective qui s'installe lorsque se produit une rupture collective du lien avec le réel. (...)

L'évaluation :

Premièrement l'évaluation individualisée des performances a été rendue possible par le suivi informatisé de l'activité, qui permet le suivi individualisé de chaque opérateur, de ses gestes et de ses modes opératoires. Il faut souligner que ce contrôle n'est pas passif, mais suppose la collaboration de l'agent, qui doit périodiquement ou continûment saisir des données sur son activité dans le terminal ou l'ordinateur. L'auto-contrôle en est la forme achevée, qui est d'ores et déjà répandue aussi bien dans l'industrie que dans les services.

L'évaluation individualisée, lorsqu'elle est couplée à des contrats d'objectifs ou à une gestion par objectifs, lorsqu'elle est rassemblée en centres de résultats ou centres de profits, conduit à la

mise en concurrence généralisée entre agents, voire entre services ,entre succursales, entre ateliers...

Cette concurrence, lorsqu'elle est associée à la menace de licenciement conduit à une transformation en profondeur des rapports du travail. (...) Lorsque l'évaluation n'est pas couplée à des gratifications, mais à des sanctions ou des menaces de licenciement, ses effets délétères deviennent patents. L'individualisation dérive alors vers le chacun pour soi (...) Le résultat final de l'évaluation et des dispositifs connexes est principalement la déstructuration en profondeur de la confiance, du vivre ensemble et de la solidarité (...)

La souffrance au travail

Extraits d'un entretien de Christophe Dejours par Catherine Combaste pour la revue Critique communiste - N°152 - été 1998.

Critique communiste

Vous parlez de nouvelles formes d'organisation du travail. Qu'est-ce qui est nouveau ?

Christophe Dejours

Autrefois, lorsqu'un contremaître persécutait quelqu'un, lorsqu'on faisait de la discrimination, fraudait avec la fiche de paye des ouvriers, violait le droit du travail, tout le monde savait que c'était mal. On pouvait traîner les gens en justice, on pouvait déclencher un mouvement de solidarité, on pouvait faire quelque chose. Aujourd'hui, non seulement toutes ces techniques sont utilisées, mais elles sont devenues légitimes. Le principe même de gouvernement est d'exercer la menace. Au nom de quoi ? Au nom de la crise économique, de la guerre concurrentielle, de la compétitivité.

Le système fonctionne à la peur. La peur a fait massivement son entrée dans le monde du travail, dans les nouvelles formes d'organisation du travail, depuis le tournant néo-libéral, en France, depuis 1983. L'État joue là un rôle majeur, les gouvernements d'alors, socialistes en particulier, ont une responsabilité très importante. Ce qu'auparavant ils dénonçaient, ils en ont fait une méthode de gouvernement dans l'État comme dans les entreprises.

Critique communiste

Dans leurs défenses, les gens ont constitué quelque chose qui tient, quelque chose qui lie ?

Christophe Dejours

Aujourd'hui le premier élément structurant pour le travail est la peur, la menace de licenciement, la menace de précarisation (...) On forme les cadres à cette intention, dans les entreprises, y compris les entreprises publiques, les ministères. La première source de la peur est celle-là. Il en existe une deuxième qui n'est pas tout à fait indépendante, mais différente, la peur de ne pas tenir. À présent, les gens ont peur de ne pas tenir les performances, les cadences, les objectifs, de ne pas être à la hauteur de la situation.

Pourquoi ? Parce que le système de la menace et de la précarisation est associé à celui de l'évaluation. Vous trouvez en moi un adversaire acharné de l'évaluation. Son utilité principale est de faire peur aux gens. C'est une menace, on évalue n'importe quoi. Il y a peu de choses que l'on sait évaluer, l'évaluation est complètement arbitraire. Dans la recherche par exemple, on passe son temps à s'évaluer les uns les autres. Chacun à son tour prend la position de l'évaluateur et ensuite peut exercer des représailles sur celui qui précédemment était à la place de l'évaluateur. Les gens

produisent eux-mêmes les informations nécessaires à leur évaluation, puis saisissent les informations, les mettent dans des ordinateurs...

Et ensuite, c'est évalué par d'autres. Ceux qui sont évalués ne peuvent pas négocier, c'est à la discrétion de celui qui est au-dessus et fonctionne comme une menace, non comme une évaluation du travail. Je vais aller plus loin ; on ne peut pas évaluer le travail. L'évaluation du travail est une forfaiture. On ne peut évaluer que les résultats du travail, et encore, pas toujours. L'essentiel du travail consiste en une mobilisation de la subjectivité pour essayer des choses qui ne marchent pas, pour facilement trouver le chemin : c'est grâce à ces échecs que j'arrive à trouver la solution, mais cela ne se voit pas. L'essentiel du travail appartient au monde de la subjectivité, au monde de l'invisible. On n'évalue pas l'invisible.

La souffrance non plus ne se voit pas. On voit un comportement, on voit un sourire, on ne voit pas le plaisir. Évaluer le travail, c'est scandaleux ! Ce sont des caricatures, on voit bien qu'ils exercent la menace ! C'est une pseudo-science ! Derrière tout cela, il y a une armée de scientifiques qui donnent leur collaboration. Il y a des armées de psychologues, de sociologues, d'ingénieurs disant qu'ils peuvent tout compter ! Ce sont des mensonges. Et ils vous disent qu'il n'y a plus de travail. On rêve...

On pourrait penser qu'existent des victimes qui subissent, et en face une poignée de bourreaux, faite de pervers. Ce n'est pas vrai. Pour que ce système fonctionne, il faut des armées de gens qui le font fonctionner. Pour inventer les bulletins de communication interne avec des photos et des pseudos-articles, il faut des gens, qui travaillent des jours et des nuits, et tout le monde y collabore. Pour faire des pseudos-évaluations, il faut des gens. Pour menacer de licenciement, il faut des gens. Pour dire "si vous ne donnez pas un coup de collier, je vais supprimer votre service", il faut des gens. Cela implique beaucoup de gens qui collaborent, donnent leur enthousiasme au système. Ceci est un point capital de la démonstration. On sait depuis des décennies qu'aucun système ne fonctionne par lui-même.

On le sait depuis la théorie de la sociologie politique de l'entre-deux-guerres, la sociologie des organisations. Les ergonomes, la psycho-dynamique du travail le confirment, à des niveaux analytiques différents. Quand on ne fait qu'exécuter les ordres, c'est la grève du zèle. Dans ce cas-là, le système ne fonctionne pas. Dans le meilleur des cas, il tombe en panne, il s'arrête de fonctionner ; dans le pire des cas, il explose ! C'est Tchernobyl ! Les gens ne mettaient pas tout leur zèle depuis bien longtemps. Quand le système soviétique ne peut plus bénéficier du zèle de millions de personnes, tout à coup, il tombe, sans violence, cela s'arrête.

Critique communiste

Est-ce le facteur humain ?

Christophe Dejours

Aujourd'hui, on apprend dans l'entreprise une coopération sans convivialité, on dissocie la coopération technique de la coopération humaine. C'est incroyable ! Alors que dans d'autres circonstances, moins ignobles que celles d'aujourd'hui, on arrive à dégager des zones dans lesquelles travailler c'est vivre ensemble, et à ce moment-là, on a un lien beaucoup plus organisé entre solidarité et technique humaine.

Notes de la rédaction sur les pages précédentes

Revues :

Actuel Marx

Actuel Marx est une Revue internationale, vouée à la réception et à la discussion des questions théoriques fondamentales et des problématiques nouvelles, elle s'adresse au large public des diverses disciplines : philosophie, économie, droit, histoire, sciences sociales, art et culture. **Actuel Marx** a pour objet l'étude de la société et de la culture contemporaines. Son activité s'appuie sur le fait qu'après la disparition des formes de société et d'organisation se réclamant du marxisme, il se développe, hors de toute orthodoxie, notamment dans les grands pays développés, une importante production intellectuelle qui renouvelle les traditions marxistes, les confronte et les associe, de façons diverses, aux autres composantes majeures de la culture contemporaine. **Actuel Marx** est partie prenante du Projet K, réseau européen de revues marxistes critiques.

Critique communiste

La revue **Critique Communiste** a été fondée aux lendemains de 1968 en tant que revue théorique de la LCR. Avec la création du NPA, **Critique Communiste** n'existe plus. La revue **Contretemps** s'est substituée à **Critique Communiste**, en tant que revue marxiste indépendante.

Christophe Dejours

Professeur titulaire de la chaire de Psychanalyse-Santé-Travail au Conservatoire National des Arts et Métiers.

Directeur du laboratoire de psychologie du travail et de l'action (LPTA) (Cnam).

Directeur de la Revue "TRAVAILLER".

Il a entrepris des recherches sur les frontières de la psychanalyse, avec les sciences biologiques et avec les sciences sociales.

Principaux thèmes de recherche actuels :

Psychosomatique : "Le choix de l'organe" dans les maladies somatiques. Le sens des maladies du corps. La topique du clivage. Psychosomatique et " théorie de la séduction généralisée" (J. Laplanche). Corps et subjectivité.

Psychodynamique du travail : Les ressorts psychologiques de la domination. Travail et servitude volontaire. Travail et émancipation. Le concept de travail (Arbeit) dans la théorie psychanalytique. Travail et théorie de l'action. Incidences de la psychodynamique du travail sur la théorie psychanalytique : sexualité et travail.

François Sigaut : Le concept d'aliénation sociale

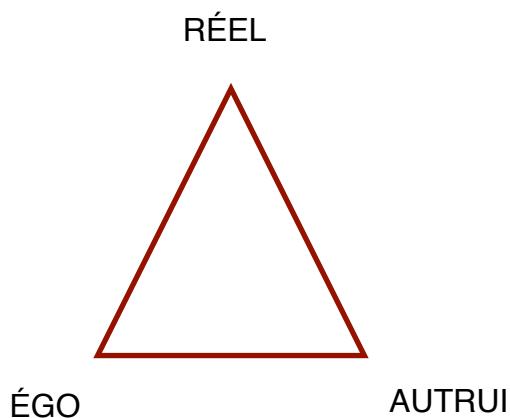
Source : Folie, réel et technologie - À propos de Philippe Bernardet - Les Dossiers noirs de l'internement psychiatrique. Éditeur Fayard. Par internet - Extraits.

Étymologiquement, être aliéné, c'est être coupé du réel (...) Il y a deux façons de l'être ; Il y a l'aliénation mentale, qui est la "vraie" folie, si toutefois l'**aliénation mentale** a un sens. Il y a l'**aliénation sociale**, qui est le fait de ceux dont le réel est incompréhensible ou inacceptable pour les autres. Des cas classiques d'**aliénation sociale** nous viennent immédiatement à l'esprit : le poète méprisé, le savant incompris, l'inventeur méconnu [et comme nous l'avons vu dans les Ravages du management, le salarié dans l'entreprise ou l'administration ndlr]

Philippe Bernardet nous a montré qu'à côté de l'**aliénation mentale** proprement dite - l'individu coupé à la fois du réel et d'autrui - il y avait une **aliénation sociale**, dans laquelle c'est l'individu et la réalité à laquelle il tient qui sont en même temps rejetés par autrui.

Les triangles de Sigaut :

L'identité se joue entre trois pôles : MOI /ÉGO, en bute à une situation de travail qui n'est jamais totalement celle qui était prescrite : le RÉEL et en bute aussi au regard des autres ; AUTRUI, dont j'obtiendrai ou pas la reconnaissance :

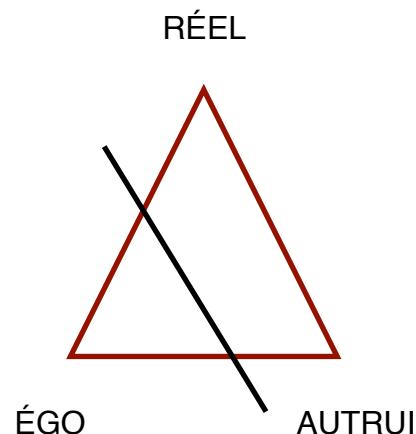


La dynamique identitaire fonctionne correctement tant qu'il existe une concordance de perception du réel entre moi et les autres et tant que la relation entre moi et autrui est possible.

En revanche il suffit qu'un ou plusieurs liens soient altérés pour que la dynamique soit bloquée et qu'un processus d'aliénation s'installe. François Sigaut a élaboré un triangle qui porte son nom et sur lequel il modélise trois formes d'aliénation :

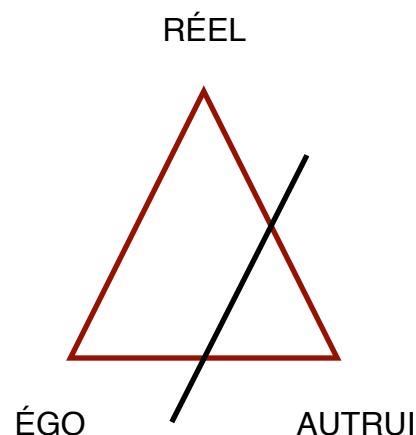
1 - L'aliénation mentale

ÉGO, le sujet, est coupé du RÉEL et de plus il n'est plus reconnu par AUTRUI ; il a également perdu ses relations avec l'autre.



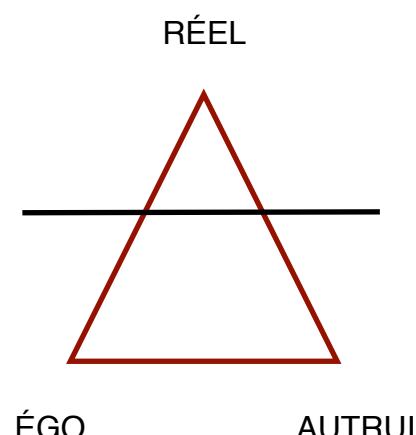
2 - L'aliénation sociale

ÉGO, le sujet, maintient un lien authentique avec le RÉEL (le travail) mais ce lien n'est pas reconnu par AUTRUI : le sujet isolé des autres, est placé dans une situation psychologique délicate où plus personne ne lui permet de savoir si ce lien qu'il entretient avec le RÉEL est fondé ou légitime.



3 - L'aliénation culturelle

ÉGO, le sujet, a perdu son rapport avec le RÉEL, mais continue à bénéficier de la reconnaissance d'AUTRUI, AUTRUI étant également coupé du RÉEL : ÉGO et AUTRUI se reconnaissent mutuellement dans le déni et la méconnaissance du RÉEL.



Aliénation sociale

Éléments de la théorie de Marx sur l'aliénation

Karl Marx : Extraits des Manuscrits économico – philosophiques de 1844 (Premier cahier : Travail aliéné et propriété privée.)

Source : Textes & Commentaires Traduction de F.Fischbach - Editeur Vrin - 2007

Introduction aux textes de Karl Marx à partir d'extraits d'un article de J.P.Durand

(...) N'est-il pas temps de réhabiliter le concept d'aliénation dans le modèle productif après fordien (a), tel que nous le vivons aujourd'hui ? N'est-il pas le concept de plus précis qui rende compte de l'enfermement dans lequel se trouvent la plupart des salariés dans leur activité de travail. N'est-il pas au fondement des contradictions dans lesquelles se meuvent nombre de cadres ?

(...) Le salarié est contraint d'accepter sa condition, de nier sa dépendance ou sa domination dans le rapport inégal qu'il entretient avec son employeur et plus encore de prouver son engagement sans faille sur les objectifs de ce dernier. Alors l'aliénation fonctionne à deux niveaux complémentaires (...), d'une part à travers l'aliénation objective du salarié par rapport au capital qui l'emploie, puisqu'il cristallise durant son temps de travail une valeur – et une sur-valeur – (ou plus value ndlr) sur un objet de travail qui ne lui appartient pas ; d'autre part, à travers une aliénation subjective, il doit faire preuve d'un engagement, d'une mobilisation de son être (le savoir-être par exemple) sur les objectifs de son employeur, c'est à dire qu'il doit s'engager à cristalliser durant le temps de travail salarié, toujours sur le même objet de travail qui ne lui appartient pas, une valeur sans cesse supérieure.

(...) Démontrer qu'il y a une dimension subjective à l'aliénation du salarié dans le salariat capitaliste contemporain (...), c'est démontrer que nous vivons un changement dans l'exploitation capitaliste.

(...) Pour nous, cette subjectivation de l'aliénation tient d'abord à la permanence de la crise de l'accumulation du capital, provisoirement résolue par un accroissement sans précédent de la productivité du travail qui a lieu, entre autres, à travers une extraordinaire mobilisation de la subjectivité des salariés.

(a) C'est-à-dire l'évolution à la fin des années 70 des modes hiérarchiques et techniques de production et de travail, période où débute une onde longue de la crise que nous connaissons aujourd'hui (2010).

Source : Jean Pierre Durand - Les outils contemporains de l'aliénation du travail – Actuel Marx N° 39

Textes de K. Marx

Le travail aliéné (Extraits)

Le travail lui-même devient un objet dont le travailleur ne peut s'emparer qu'au prix des efforts les plus grands et en connaissant les interruptions les plus irrégulières.

Référence : Ouvrage cité p 118

Le travail est extérieur au travailleur, c'est-à-dire n'appartient pas à son être, en ce que le travailleur ne s'affirme donc pas dans son travail, mais s'y nie, en ce qu'il ne s'y sent pas bien, malheureux, en ce qu'il n'y déploie pas une énergie physique et spirituelle libre, mais y mortifie son physique et ruine son esprit. Par suite, le travailleur ne se sent auprès de soi qu'à partir du moment où il est en dehors du travail, tandis que dans le travail il se sent en dehors de soi. Il est chez soi lorsqu'il ne travaille pas, et lorsqu'il travaille, il n'est pas chez soi. Son travail n'est donc pas librement voulu, mais contraint, c'est du travail forcé. Le travail n'est donc pas la satisfaction d'un besoin, il est au contraire seulement un moyen de satisfaire des besoins extérieurs au travail. Le caractère étranger du travail se montre dans sa pureté en ce que, aussitôt qu'il n'existe plus aucune contrainte physique ou autre, le travail est fui comme la peste. Le travail extérieur, le travail dans lequel l'homme s'aliène, est un sacrifice de soi, un travail de mortification. Finalement l'extériorité du travail pour le travailleur apparaît en ceci qu'il n'est pas son travail propre, mais le travail d'un autre, en ceci qu'il ne s'appartient à lui-même, mais appartient à un autre (...)

Référence : Ouvrage cité p 120 & 121

Par le travail aliéné, ayant perdu son expression, le travailleur engendre le rapport qu'entretient à l'égard du travail qui est le sien un homme qui est étranger au travail et qui se tient en dehors de lui. Le rapport du travailleur au travail engendre le rapport du capitaliste (ou de quelque manière dont on veuille nommer le maître du travail) à ce même travail.

La propriété privée est donc le produit, le résultat, la conséquence nécessaire du travail ayant perdu son expression, c'est-à-dire de l'homme ayant perdu son expression, du rapport extérieur au travailleur, à la nature et à lui-même.

La propriété privée résulte donc, par analyse, du concept du travail ayant perdu son expression, c'est-à-dire de l'homme ayant perdu son expression, du travail aliéné, de la vie aliénée, de l'homme aliéné.

Du rapport du travail aliéné à la propriété privée, il suit encore que l'émancipation de la société de la propriété privée, de la servitude s'exprime dans la forme politique de l'émancipation des travailleurs, non pas comme s'il ne s'agissait que de leur émancipation, mais parce que dans leur émancipation est contenue l'émancipation humaine générale (...)

Référence : Ouvrage cité p 126 & 127

Propriété privée et communisme

La propriété privée matérielle, immédiatement sensible, est l'expression de la vie humaine aliénée (...) La suppression positive de la propriété privée, en tant qu'appropriation de la vie humaine, est par suite la suppression positive de toute aliénation, et donc de retour de l'homme dans son existence humaine, c'est à dire sociale.

Référence : Ouvrage cité p 146

Aliénation sociale

Les suicides au travail : document de la Fondation Copernic.

Après des décennies de silence de la plupart des scientifiques, des politiques et des médias sur ce qui se passe au travail avec les suicides, le travail revient de façon sidérante sur le devant de la scène. Avec l'expérience de l'amiante, nous savons qu'il faut porter le débat dans la société civile pour espérer améliorer la situation dans l'entreprise. Si convient donc de se réjouir de la mise en débat public du rapport entre santé et organisation du travail, entre suicides par jour au travail, c'est la grippe A qui invariablement fait "l'actualité". Le débat doit s'amplifier, la controverse doit être soutenue. Ceci s'intègre dans des enjeux de rapports sociaux et des intérêts financiers (formation, prévention, expertise, réparation, etc.). La question posée est d'importance. Convient-il de mettre en cause une organisation du travail, et au-delà, une organisation sociale qui porte atteinte à la santé psychique et sociale de ceux qui travaillent ?

Doit-on attribuer les nouvelles pathologies du travail (violences, dépressions, tentatives de suicides, suicides) aux fragilités supposées des individus ? S'agit-il comme le sous-tendait la notion de harcèlement moral, de relations plus ou moins perverses entre un hiérarchique et un subordonné ? Faut-il mettre en cause le manque "d'adaptabilité" du salarié aux contraintes comme sous-entendu par les théories du stress ?

Si l'on comprend que les directions d'entreprises tentent d'attribuer les causes des dégradations de la santé des salariés aux salariés eux-mêmes et à en nier les causes organisationnelles, il est inquiétant de constater que les pouvoirs publics vont dans le même sens.

Aucune réalité clinique ne vient pourtant étayer cette thèse, au contraire. L'observation montre que l'explosion de ces pathologies est un phénomène nouveau qui s'est développé avec l'organisation du travail moderne basé sur l'individualisation des relations de travail. Avec des collectifs délités, ces nouvelles pathologies se caractérisent par l'isolement des salariés. Les enquêtes montrent que ces pathologies de la solitude sont induites par la façon dont l'organisation du travail permet ou empêche le sujet de se développer. Celui qui travaille est un sujet affecté par son travail. La réalité du travail est essentielle subjective et sociale. C'est sa richesse. L'organisation moderne du travail tend à en faire un drame (...)

Remettre à l'endroit ce qui du travail a été mis à l'envers.

Les salariés qui se suident au travail nous apprennent que quelque chose du collectif de travail est altéré, abîmé, cassé. Il ne s'agit pas de refaire les erreurs du passé. La loi sur le harcèlement moral, individualiste sur le fond n'a rien résolu. Avec la notion de risques psychologiques (souvent savamment intriquée avec le stress dont l'idéologie tend à individualiser les problème), le risque est le même. En ce qui concerne la prévention des risques psychosociaux, il est illusoire, si ce n'est fallacieux voire nuisible de préconiser :

- ◆ “L'aide” aux individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en améliorant leurs stratégies d'adaptation aux sources du stress ou en renforçant leur résistance au stress, en soulageant les symptômes associés au stress,
- ◆ La formation des individus à développer des compétences spécifiques, à mieux gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité, développement de l'intelligence émotionnelle, restructuration cognitive etc.) ou à développer des capacités psychologiques (contrôle des émotions, attitudes mentales efficaces).

NOUVELLE SÉRIE

Gaspe N°01. Quelle ville pour le XXIème siècle ?

ANCIENNE SÉRIE

Gaspe N°44. Crise du capital financier, Crise globale du capital, Le développement soutenable, une issue à cette crise ?

Gaspe N°43. Théorie de la régulation et développement durable

Gaspe N°42. Une politique écologique est-elle compatible avec le libéralisme et la globalisation ? oct.2008

Gaspe N°41. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004 - Le SGPTAS-CGT (*) et le mouvement social de 1968 sept.2008

Gaspe N°40. La constitution du SNPTAS-CGT 16-17-octobre 1967 (première partie) juil.2008

Gaspe N°39. Le projet de développement du service public et la crise de la Cgt à l'Équipement mars.2008

Gaspe N°38. Le Syndicat CGT du MRU dans la tourmente : les années 1950 fév.2008

Gaspe N°37. Crise du logement. Missions des services : intervention et action de la CGT (troisième partie) nov.2007

Gaspe N°36. Le ministère des travaux publics et des Transports. 1944 - 1958 (Première partie) sept.2007

Gaspe N°35. Les services de l'État et le logement.

Crise du logement missions des services intervention et action de la CGT (seconde partie) juin.2007

Gaspe N°34. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004 Interview de Jean-François Tortajada Secrétaire général du Syndicat Départemental de l'Équipement et de l'Environnement CGT de Haute-Garonne avril.2007

Gaspe N°32. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004 La crise de la CGT à l'Équipement Interview de Roger Esmiol mars.2007

Gaspe N°31. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004 Le syndicat CGT du MRU et la scission de FO (1948 -1953) déc.2006

Gaspe N°30. Services publics et services au public. Un avis du conseil économique et social oct. 2006

Gaspe N°29. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004 Le MRU : 1947 - 1953 Quelle politique ? sept.2006

Gaspe N°28. Quel ministère pour demain 3ème partie. Territoire(s), Décentralisation, Pôles de compétitivité juin 2006

Gaspe N°27. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004. Un témoignage de Francis Sentis mai.2006

Gaspe N°26. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004. Le syndicat CGT du MRU (1944 - 1948) mars 2006

Gaspe N°25. Éléments sur la politique monétaire & financière de l'Union Européenne fév.2006

Gaspe N°24. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004. Le MRU : trois ministres (1944 - 1947) Seconde partie déc.2005

Gaspe N°23. L'écologie, l'environnement, l'Europe, et les services de l'Équipement oct.2005

Gaspe N°22. Quelles propositions syndicales face à la politique européenne néo-libérale dans les transports ? août.2005

Gaspe N°21. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004. Le MRU : trois ministres (1944 - 1947) Première partie juin 2005

Gaspe N°20. Construire le service public du XXI^e siècle. Que reste-t-il de l'édifice du service public ? janv 2005

Gaspe N°19. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004. Deux Interviews II nov.2004

Gaspe N°18. Trois interviews de dessinateurs du ministère. Oct. 2004

Gaspe N°17. Pourquoi s'emparer de la notion de Compétence(s). . D'après les NOTE ÉCONOMIQUE N°82 Juillet - août 2004.

Publication du Centre Confédéral d'Études Économiques et Sociales. Sept.2004

Gaspe N°16. Quel ministère pour demain 2ème partie.. Modernisation ? Rénovation ? Réforme ? Refondation ? juil.2004

Gaspe N°15. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004. Deux Interviews I juin.2004

Gaspe N°14. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004. . Des Ingénieurs des Ponts dans la résistance avril. 2004

Gaspe N°13. Mémoire du syndicalisme 1944 à 2004 Présentation mars.2004

Gaspe N°12. Forum social européen 2003 janv. 2004

Gaspe N°11. Dossier "Europe" déc.2003

Gaspe N°10. Quel ministère pour demain? Territoires, réseaux, décentralisation, systèmes productifs oct. 2003

Gaspe N°9. O.M.C. A.G.C.S..... Des organisations internationales au service des multinationales. août 2003

Gaspe N°08. Quelques éléments sur la situation internationale.. juil.2003

Gaspe N°07. Spécial Femmes et retraites. Les différences de retraites entre hommes et femmes sont le reflet des inégalités dans la vie professionnelle et sociale. juin.2003

Gaspe N°06. Vers un service public européen ? Document de la CES. avril.2003

Gaspe N°05. Spécial retraites L'avenir des retraites : un choix de société. Une priorité de mobilisation pour ATTAC. fév.2003

Gaspe N°04. Le management environnemental. fév.2003

Gaspe hors série Europe. Dossier sur l'Europe. oct.2002

Gaspe N°03. Expériences professionnelles. 3 femmes à l'Équipement (Interview). juil 2002

Gaspe N°02. Deux articles sur les salaires. Un article sur le métier de dessinateur juin 2002

Gaspe N°01 Quatre interventions à Valenciennes sur les compétences avril 2002