

TRAVAIL EN ACTION

La fiction : une réalité ?

Souffrance au travail

Pierre Timmermans

Groupe & Société
Publication pédagogique d'éducation permanente

C.D.G.A.I.

CDGAI
Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle asbl

Publication pédagogique d'éducation permanente



La fiction : une réalité ?

Souffrance au travail

Auteur
Pierre Timmermans

Concept et coordination
CDGAI

Collection Travail en action - 2012

Éditrice responsable : Chantal Faidherbe
Présidente du C.D.G.A.I.
Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B 4102 - Seraing - Belgique

Graphisme : Le Graphoscope
legraphoscope@gmail.com

Cette publication a trouvé forme suite aux questions exprimées par des travailleurs du secteur non marchand.

Intentions de ce livret

À l'ère de la transparence, où l'on fait rapport de toutes les activités humaines, où l'on tente de recueillir le réel de la façon la plus neutre possible dans des statistiques, il est peut-être urgent de proposer une réflexion critique sur la discrète normativité qui s'impose ainsi. La question ici, ce n'est pas celle de savoir ce qu'on ose dire dans un processus d'évaluation, mais de voir comment l'existence et la multiplication des procédures d'évaluation nous fait entrer, en douce, dans une société du contrôle constant, dans une société qui n'est certainement pas immorale, mais au contraire, de plus en plus puissamment et discrètement morale, à travers ces processus où l'on se regarde agir et où l'on évalue sa propre action.

Publics visés

- Les animateurs, formateurs, enseignants, coordinateurs, directeurs de l'associatif et des services publics
- Le personnel soignant : psychologues, psychiatres, médecins, infirmiers, etc.
- Toute personne intéressée par le sujet

Les publications d'éducation permanente du CDGAI

La finalité de ces publications est de contribuer à construire des échanges de regards et de savoirs de tout type qui nous permettront, collectivement, d'élaborer une société plus humaine, plus «reliante» que celle qui domine actuellement. Fondée sur un système économique néo-libéral qui encourage la concurrence de tous avec tous et sur une morale de la responsabilité, notre société fragilise les humains, fragmente leur psychisme et mutile de nombreuses dimensions d'eux-mêmes, les rendant plus vulnérables à toutes les formes de domination et d'oppression sociétales, institutionnelles, organisationnelles, groupales et interpersonnelles.

La collection Travail en action

Cette collection propose des publications abordant le thème général du «travail», champ hautement investi socialement et économiquement aussi bien au niveau sociétal qu'institutionnel, organisationnel, groupal et individuel.

En crête ou en creux, le travail ou notre absence de travail s'impose dans notre société comme une manière de nous définir, de structurer nos vies, notre temps, nos espaces…. Il peut aussi bien être source de notre emprisonnement mental et physique qu'un terrain pour nous émanciper individuellement et collectivement.
Ces publications proposent une lecture critique de l'organisation du travail sous le prisme de la souffrance qui peut en résulter. Tout en se voulant dénonciatrices des mécanismes structurels qui produisent insidieusement ces souffrances, elles se proposent également comme des grilles de lecture de l'expérience vécue ou écoutée par les acteurs des secteurs sociaux, socioculturels, de la santé et de l'économie sociale, dans l'intention de démarrer ou renforcer des cheminements individuels et collectifs permettant de construire des issues possibles.

SOMMAIRE

Introduction 9

Le film
Le point de vue d'un journaliste 11
Le point de vue du réalisateur 13
Le point de vue des spectateurs 14

Cercle vicieux Travail-Stress-Souffrance 16
Evolution des techniques de management 20
L'évaluation 27

Déséquilibre entre objectif et réalité
Manque de clefs de compréhension-de préparation 29
La peur de la déshumanisation 30
Paradoxe et banalisation 31

Répercutions sur la vie privée et la santé 34

Portes de sortie
Législation 35
Psychologie du travail 37

Conclusion 38

INTRODUCTION

Jamais nous n'avons autant parlé de social, d'esprit d'équipe et de confiance dans une société qui prône de plus en plus l'individualisme, la compétition et l'évaluation en grande partie responsables de la souffrance au travail.

Ce phénomène est illustré à travers le film «De bon matin» réalisé par Jean-Marc Moutout. Basé sur un fait divers qui s'est déroulé en Suisse, Paul, employé de banque expérimenté, est poussé à bout par une société néolibérale sans âme. Ni les psychologues, ni ses proches n'arriveront à le «sortir» de ce mal-être. Il sera poussé à commettre un acte irréparable : un double assassinat suivi d'un suicide.

En 2011-2012, le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDGAI) a fait de la «souffrance au travail» un fil rouge et Jessica Ouraga, psychologue du travail et des organisations en a développé un premier sujet à travers une publication intitulée «La souffrance au travail».

La projection du film suivie d''une table ronde[1] réunit divers professionnels confrontés eux aussi dans leur quotidien à ces questions. Ces échanges ont été enregistrés ; nous invitons le lecteur intéressé à les découvrir ici.

1 Nous remercions Jessica Ouraga (CDGAI), Laurence Heusy (Réseau d'économie sociale, RES.be), le Docteur Pierre Firket (CITES – Clinique du Stress, Centre d'Informations, de Thérapeutiques et d'Etudes sur le Stress, ISoSL, Liège) ainsi que le public participant pour leurs contributions.

Ce livret est un témoignage vivant qui contribue à donner des clefs de compréhension aux questions de bien-être et de souffrance au travail. Il peut être associé à la lecture des livrets suivants :

- «Souffrance au travail», Jessica Ouraga, CDGAI, collection Travail en action, 2011
- «Travail contemporain, rétablir le dialogue» Michaël Heck, CDGAI, collection Travail en action, 2012.
- «Le travail comme police sociale», Gaëlle Jeanmart, CDGAI, collection Travail en action, 2012.
- «L'ère de l'évaluation, une nouvelle mythologie de notre temps», Thoms Berns et Gaëlle Jeanmart, CDGAI, collection Travail en action, 2012.

Pour en savoir plus :

BANDE ANNONCE DU FILM

http://www.youtube.com/watch?v=FHXfXrfPdow

LIEN DU FILM :

http://www.amazon.fr/De-bon-matin-Jean-Pierre-Darroussin/dp/B0065JBG1C

1. LE FILM

LE POINT DE VUE D'UN JOURNALISTE

«Un lundi, de bon matin, un homme se lève. Il se lave les dents, s'habille d'un costume gris et d'une chemise blanche puis emporte les clés de sa voiture. Il hésite, et jette les clés sur le fauteuil passager. Il décide de prendre le bus, arrive comme à son habitude à 8 heures. Il entre, tue deux personnes et s'enferme dans son bureau.
Cette histoire, Jean-Marc Moutout l'entend à la radio alors qu'il vient juste de terminer son premier film, «Violences des échanges en milieu tempéré». Un fait divers dont il va se servir pour essayer de mettre en images les raisons qui ont poussé un homme, Paul (Jean-Pierre Darroussin), à prendre une arme.

Deux nouvelles recrues, interprétées avec une justesse froide par Xavier Beauvois (réalisateur de «Des Hommes et des Dieux») et Yannick Renier, deviennent le cauchemar de Paul : la souffrance au travail et, derrière cette expression, les mises au placard, les coups de pied vers la sortie.

Face aux bassesses quotidiennes qui se mêlent aux humiliations, la famille et la médecine du travail ne sont plus d'aucun secours. L'environnement professionnel, brillamment dépeint par Jean-Marc Moutout, souligne autant l'ambition première de Paul que son asservissement psychologique à l'entreprise. Grâce à une course aux flashbacks, «De bon matin» est un thriller psychologique dans le monde froid de l'entreprise.

LE POINT DE VUE DU RÉALISATEUR

Jean-Marc Moutout a répondu à des questions de l'assistance lors de l'avant-première de son film à Toulouse.

De quelle manière vous êtes-vous documenté ?
J'ai rencontré des gens dans des banques, notamment des chargés d'affaires, qui n'étaient pas forcément dans cette situation-là, mais qui avaient beaucoup de pression. Après, j'ai pioché à droite à gauche. Je ne pense pas avoir inventé quoi que ce soit au regard des situations dans des entreprises dont j'ai été témoin.

Le titre «De bon matin», c'est du cynisme ?
Non, l'information est arrivée de cette façon : elle disait que c'était «un lundi matin à 8 heures». C'est un titre peut-être un peu ironique mais pas cynique. Il évoque la notion de ponctualité et de répétition. Ça correspond à un mode de vie et à un mode de fonctionnement. C'est cela qui m'a donné envie de m'approcher de lui et de comprendre.

Pourquoi cet homme a t-il ce destin-là ?
Evidemment, on voit que c'est dû à un conflit de travail. Je voulais qu'on découvre dans le temps qui il était. Le problème est purement professionnel alors qu'il a une famille, des amis, un voilier, etc. Quand il n'y arrive pas dans son travail, on voit que cela a des conséquences dans sa sphère privée. Son travail modèle aussi sa façon de se comporter avec sa famille : c'est un bon père de famille mais il ne fait que le père qui amène son fils à l'école et qui lui parle seulement d'objectifs à atteindre. Cela fait référence à cette espèce de moule du social, du professionnel et de la réussite.
Et au-delà du conflit, du management, le parcours de cet homme nous renvoie à des valeurs de société, de conformité et d'obligation de réussite qui jouent dans l'enceinte familiale. Il est éjecté parce qu'il est vieux ou pas assez efficace.

Finalement, ce n'est pas un fait divers comme tous les autres...

Effectivement et je ne voulais pas justifier cet acte mais seulement montrer le pourquoi du comment. En aucun cas je ne fais l'apologie de cet acte. Je n'ai pas mon mot à dire. Dans la vie de cet homme, j'essaie de voir ce qu'il a été, le fait qu'il s'est construit et appliqué corps et âme dans une banque. Il n'arrive pas à s'en détacher et c'est ce qui l'amène à désespérer et à transformer cette humiliation, selon lui, en acte de justice. Je fais des films pour comprendre dans quelle société on est. Je suis un citoyen, je vote, je ne me sens pas très à l'aise dans cette société. Mais il y a toujours aussi des questions humaines qui m'intéressent. L'intérêt de faire des films, pour moi, c'est de les raconter : des conquêtes, des frustrations, des déchirements, des conflits.

La médecine du travail subit un échec dans votre film. Pourquoi ?

Ça m'a paru important de souligner cette branche. Paul n'a pas envie de jouer le jeu de cette médecine du travail. Il n'est pas content d'être là, il est méfiant et ne veut pas parler. Et c'est lorsque j'ai tourné que je me suis rendu compte que c'est pendant ces sessions qu'on le voit vraiment souffrir et s'ouvrir à un autre.

On le voit dans le film, le même monsieur de la médecine du travail connaît les limites de la fonction sociale de son travail puisqu'il retourne dans l'entreprise sans savoir que le patient qu'il soignait était à l'origine de la tuerie[2].

2 Lepron, L., in http://www.rue89.com/2011/10/03/souffrance-au-travail-de-bon-matin-il-tue-deux-collegues-224354

LE POINT DE VUE DES SPECTATEURS

Critiques de spectateurs sur le site «Allociné»

◆ «Film dérangeant, noir et sombre, d'un réalisme cru, sur la souffrance au travail, sur les exigences absurdes de notre société capitaliste actuelle»

◆ «Plutôt que de tenter d'explorer les mécanismes de la souffrance au travail par le biais d'un exposé didactique et moralisateur, le cinéaste s'est d'avantage attaché à circonscrire son regard au seul ressenti du personnage principal, par une approche quasi tactile, épidermique : très beaux plans sur la nuque et le dos de l'acteur pour suggérer la vulnérabilité.»
Le point de vue de participants à la table-ronde

◆ Film proche de la réalité

◆ On ressent le sentiment d'impuissance chez Paul, il a beau tout faire pour s'en sortir, il n'y arrive pas. Que ce soit avec le travail, sa femme, son enfant, etc.

◆ Une incompréhension totale sur tous les plans : on a du mal à comprendre ce qu'il se passe

◆ Film dérangeant par son réalisme

◆ On peut se voir dans tous les personnages à plusieurs moments de sa vie.
Ce qui arrive à Paul semble surréaliste. Toutefois,beaucoup de personnes se sentent concernées.
Beaucoup de questions dès lors se posent.

◆ Pourquoi ce film nous touche-t-il autant ?

◆ Quelles sont les origines de cette méthode de travail ?

◆ Comment la souffrance au travail peut-elle se répercuter à ce point sur la vie privée ?

◆ Quelles sont les issues possibles pour sortir de ce calvaire ?

2. CERCLE VICIEUX

TRAVAIL-STRESS-SOUFFRANCE

Le dictionnaire Larousse ed. 2012 cite : «La souffrance est le fait de souffrir, le fait de ressentir une douleur physique ou MORALE».
Le stress, d'un point de vue biologique, est l'ensemble des réponses de l'organisme soumis à des pressions et des contraintes de la part de son environnement. Ces réponses sont complexes et peuvent se manifester à travers l'anxiété, la colère, la nervosité, la fatigue, la perte du sens de l'humour, la difficulté de se réveiller etc. Cependant, le stress n'est pas nécessairement contre-productif et paralysant ; il peut améliorer les capacités d'adaptation aux situations agressives. Il peut devenir un puissant stimulant. Par exemple le stress de l'artiste avant de monter sur scène ou un travailleur désireux de travailler au maximum de ses capacités peut-être un facteur de réussite et de dépassement de soi.

Toutefois, le monde de l'économie et le monde du travail peuvent à dessein mettre en place des techniques de management qui utilisent le stress pour augmenter la productivité..

Malheureusement chaque individu ne réagit pas de la même façon au stress. Le stress peut diminuer ses capacités, le tétaniser, voire le faire souffrir. L'individu rentre alors dans un cercle vicieux: Travail – stress – souffrance. . Ce phénomène, à travers l'histoire de Paul, se confirmera.
Si Paul lutte et se confronte à sa hiérarchie, rien de ce qu'il met en place ne semble faire écho chez ses collègues et ses chefs. Il lui devient compliqué de trouver des issues.

Le stress mine la santé d'un actif sur trois
GUTIERREZ,RICARDO; DORZEE,HUGUES

LE SOIR, Mardi 4 décembre 2012

Un travailleur sur trois est exposé à un stress élevé. Quel que soit son statut, salarié ou indépendant. C'est le constat principal du deuxième «Thermomètre des Belges», l'enquête d'opinion réalisée pour le compte de la mutualité Solidaris, en partenariat avec Le Soir et la RTBF. Objet de ce nouveau volet : le stress au travail. Les résultats interpellent et confirment les récentes études sur le sujet. Sur la base d'un échantillon représentatif, l'étude constate qu'un travailleur sur trois (32 %) fait état d'un niveau de stress professionnel «élevé, ou très élevé». Les femmes (40 %) sont plus exposées que les hommes. Et certaines catégories sont nettement plus touchées que d'autres: les employés des entreprises de plus de 500 personnes (44 %), les cadres (46 %) ; les travailleurs des télécoms (49 %) ; les délégués commerciaux (58 %), etc.
Très vulnérables, également (44 %) : les patrons des très petites entreprises (TPE) et des petites et moyennes entreprises (PME).
A la question de savoir si ce niveau de stress a augmenté ces dernières années : quatre salariés sur dix (37 %) et quasi un indépendant sur deux (47 %) jugent qu'il s'est «accru», voire «fortement accru». Et nombre de sondés (41 % et 51 %) jugent que ce stress a un impact «négatif» sur leur santé. Avec une série de conséquences concrètes : grande fatigue, irritabilité, maux de dos et de tête, troubles du sommeil… Et pour cause : le stress, c'est prouvé scientifiquement, agit de façon nocive sur l'organisme .

La situation va-t-elle s'améliorer ? Les travailleurs sont partagés : quatre sur dix pensent qu'elle va «rester stable» ; un sur quatre que ce niveau de stress va encore augmenter.

Les raisons de ce stress ? L'enquête met le doigt sur une série de «stresseurs» qui, soulignent les auteurs, «relèvent avant tout d'une seule logique : l'intensification du travail pour augmenter la productivité ; ils ont moins de temps pour plus de travail».
Les remèdes ? «Il est temps de prendre des mesures courageuses. Les gens ne vont pas tenir, prévient le Dr Pitchot, psychiatre à l'ULg. Envoyer un bataillon de responsables des ressources humaines dans les entreprises ne suffit pas. Ce qu'il faut, ce sont des mesures structurelles».
Un avis partagé par le professeur Matéo Alaluf, sociologue du travail (ULB) : «Il ne s'agit pas de soigner les travailleurs stressés, mais de soigner le travail.» «Ce mal-être est plus spontanément exprimé. C'est comme s'il n'était plus tabou», ajoute le Dr Florence Laigle, médecin du travail.
Dans le second volet de l'enquête, ces mêmes spécialistes dénoncent une forte présence du stress dans tous les milieux professionnels.

Fiche technique
960 personnes interrogées

Notre sondage Dedicated a été mené du 18 au 28 septembre 2012, auprès de 650 salariés, 250 indépendants et 60 médecins du travail, actifs en Wallonie et à Bruxelles.
Les 900 travailleurs interrogés sont représentatifs des différentes catégories socioprofessionnelles.
La marge d'erreur est de +/- 2,7 %.
En cause ?
Charge de travail et violence sociale

Qu'est-ce qui génère du stress professionnel ?
Un salarié sur quatre (26 %) et un indépendant sur deux (49 %) dénoncent une «intensification du travail» (le volume, le rythme, les délais, les horaires…) : il y a «moins de temps pour plus de travail» ; «il faut être toujours plus rentable», etc.

Le second facteur de stress évoqué, c'est la «violence des relations sociales» (compétitivité, agressivité, absence de reconnaissance…) : un salarié sur quatre (26 %) s'en plaint. Chez les indépendants, c'est un sur cinq (20 %). Avec une cible plus spécifique : la pression des clients (peu compréhensifs, exigeants…) et du marché.
Parmi les autres «stresseurs» évoqués par les salariés, on note les «mauvaises conditions de travail» (19 %), la difficulté d'articuler boulot et vie privée (18 %), l'absence de perspectives (6 %)…
Chez les indépendants, un sur huit (12 %) évoque sa déception «de ne pas gagner suffisamment sa vie par rapport à l'effort et au risque». Les difficultés de gérer le personnel sont également évoquées (9 %), tout comme la culpabilité de ne pas voir beaucoup ses enfants (7 %).

L'enquête se penche aussi sur les effets ressentis du stress. Les chiffres interpellent : sept salariés sur dix (68 %) déclarent «ressentir parfois ou souvent une grande fatigue à cause du stress» ; cinq sur dix se disent «souvent irritables» (51 %) ; quatre sur dix évoquent des maux de dos (44 %) et des troubles du sommeil (39 %) ; trois sur dix des migraines régulières (34 %)… Le stress a un impact négatif sur la relation avec les enfants (39 %), leur vie de couple (17 %), etc.
Les chiffres sont comparables chez les indépendants. A deux différences près : les troubles du sommeil sont plus élevés (49 %). Et l'impact négatif sur la vie affective est plus grand encore que chez les salariés.

Un effet toxique sur l'organisme
La nocivité du stress est scientifiquement prouvée. Et ce depuis les premiers travaux réalisés par le Dr Hans Selye, endocrinologue hongrois (1907-1982) qui définit ce phénomène comme une «réponse non spécifique de l'organisme face à une demande». Confronté au stress, notre corps réagit en trois temps : une phase « d'alarme », suivie d'une phase de «réaction/résistance», et d'une phase «d'épuisement».

Avec, à la clé, une série d'effets négatifs sur la santé de l'individu : insomnie, irritabilité, humeur triste, chute de libido, troubles de l'attention, difficultés respiratoires, etc.
«La toxicité du stress est aussi une réalité biologique», rappelle le Dr Pitchot (ULg). Quand il est trop important ou chronique, le stress génère une production importante d'adrénaline, mais aussi une hormone appelée le cortisol, produite par les glandes surrénales. L'adrénaline est à l'origine de l'hyperactivité qui peut provoquer de l'hypertension artérielle, des troubles au niveau intestinal et uro-génital, des tensions musculaires, etc.

Le cortisol, lui, agit sur l'immunité, mais également sur une zone du cerveau, l'hippocampe, qui joue un rôle essentiel dans l'apprentissage et la mémoire. «Le stress détruit des neurones, atrophie l'hippocampe, insiste le Dr Pitchot. Par ailleurs, les relations entre stress, dépression et maladies physiques sont prouvées.»
L'étude Interheart a notamment démontré l'influence du stress sur le risque d'infarctus aigu du myocarde. Un ensemble de recherches croisées (118.696 patients, au total) a également mis en évidence, récemment, un lien significatif entre le stress perçu et la maladie coronarienne.
Enfin, rappelle le psychiatre, «l'influence de facteurs psychosociaux sur le développement et la progression des cancers est suspectée depuis longtemps».
Autant de conséquences nocives à prendre en compte dans les politiques de prévention, insistent les experts : «Il n'y a pas de "bon" stress ! Le stress exerce un effet véritablement toxique sur l'organisme et peut être à l'origine d'affections physiques et psychiques. Or, peu de personnes, dans le grand public, sont conscientes de cette dimension organique du stress professionnel», réagit le Dr Pitchot.

Qu'est-ce que la souffrance au travail ?
http://youtu.be/jba4-KiOQTs

A. EVOLUTION DES TECHNIQUES DE MANAGEMENT

Afin de comprendre comment ce système s'est construit, il peut être utile de dresser un petit historique de différentes méthodes de travail telles que le Taylorisme, le Fordisme et le Toyotisme.

TAYLOR ET L'ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL (OST)



«Ingénieur de formation, Frederick Taylor a mis au point une méthode de rationalisation de la production afin d'augmenter la productivité. Son organisation scientifique du travail a rencontré beaucoup de résistances. Pour comprendre la révolution introduite par Frederick Winslow Taylor, il faut imaginer ce qu'était une usine américaine au milieu du XIX^{e} siècle. Les dirigeants s'occupaient peu de la production. L'atelier était le royaume des contremaîtres, qui organisaient le travail, fixaient les salaires, embauchaient et licenciaient le personnel. Ils régnaient sur deux catégories de salariés : les manœuvres, dont on n'utilisait que la force physique, et les ouvriers qualifiés. Ces derniers possédaient un métier et avaient hérités de leurs ancêtres artisans la maîtrise de leur poste de travail. Ils avaient conscience qu'il s'agissait de leur dernière marge d'autonomie, qu'ils défendaient farouchement. Un auteur de l'époque raconte que dans un atelier, «*l'un des forgerons entra en furie quand le directeur de la production, lors du jour de l'usine qu'il faisait chaque matin, s'arrêta pendant cinq minutes pour regarder son feu.*

Le syndicat se saisit de l'affaire, une délégation alla voir le directeur et obtint la promesse que cela ne se renouvellerait plus.»
C'est à cette situation que Taylor s'attaqua, avec la vigueur et l'entêtement qui le caractérisaient.[5]»
Choqué par le faible rendement des ouvriers en atelier, il engage un combat pour la productivité. Ses premières innovation sont techniques. Il s'attaque ensuite au rendement des hommes par les moyens traditionnels : incitations, sanctions et licenciements. Ce manque de rendement est clairement expliqué dans une petite anecdote présente dans: Principes d'organisation scientifique, Paris, 1927, ou La Direction scientifique des entreprises, Paris, 1967).

«*La scène se passe aux Etat-Unis en 1898 dans une aciérie. Une équipe charge dans des wagons des "gueuses" de fonte. Chaque ouvrier prend une gueuse, pesant 40kg chacune, avance sur un plan incliné qui conduit au wagon et jette sa charge dans le fond. Au bout de sa journée, il en a ainsi transporté treize tonnes . »*
«Un monsieur s'approche de l'un des ouvriers, un petit Hollandais (...).»
- « ous gagnez un dollar quinze par jour , je crois, dit le monsieur.(...) Voulez-vous gagner désormais un dollar quatre-vingt cinq ?»
- «Que faudra-t-il faire ?»
- «C'est tout simple. Quelqu'un viendra demain et vous ferez exactement ce qu'il vous dira toute la journée. Quand il vous dira de prendre une gueuse et de la transporter, vous le ferez. Quand il vous dira de vous asseoir et de vous reposer, vous le ferez. Sans discuter. Un bon ouvrier fait ce qu'on lui dit et ne discute pas. Nous verrons de quoi vous êtes capable.»
«Le lendemain, les choses se passent exactement ainsi. Le petit Hollandais se met au travail; toute la journée, l'homme qui se trouve auprès de lui, avec un chronomètre, lui dit : maintenant ramassez une gueuse et transportez-la; maintenant asseyez-vous et reposez- vous... travaillez... reposez-vous.»

5 Extrait de MOUSLI, M. , Taylor et l'organisation scientifique du travail, in Alternatives Economiques, n° 251, octobre 2006.

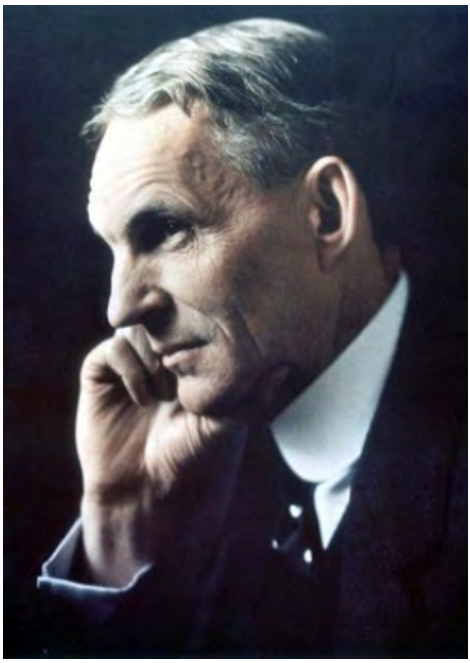
«Le petit hollandais obéit sans discuter. Et à cinq heures et demie, il touche en effet soixante dix "cents" de plus que d'habitude.»
«Il faut préciser que ce jour-là, il n'avait pas manipulé treize tonnes , mais cinquante.»

Ainsi, l'OST préconise une répartition du travail sur deux dimensions :

- La dimension verticale : c'est la hiérarchie, les supérieurs pensent pour les exécutants. Ex : les ingénieurs pensent le travail et les ouvriers exécutent.

- La dimension horizontale : c'est la répartition des tâches selon les compétences de chacun. Ainsi la tête pensante définit les tâches et fait en sorte de supprimer les temps morts pour une productivité fluide.

LE FORDISME



Dans le Taylorisme, nous ne parlons pas encore de «travail à la chaîne» ; ce phénomène sera apporté par Henry Ford, fondateur du «fordisme» qui n'est qu'une «amélioration» du taylorisme auquel s'ajoutent:

1. Le «travail à la chaîne», les chaînes de production sont ajoutées dans la dimension verticale. Ce système est créé pour garantir aucun temps mort. Cette méthode est caricaturée dans le début du film «Les Temps modernes» de Charlie Chaplin[6].

6 Les Temps modernes, Charlie Chaplin, United Artists, 5 février 1936.

2. L'augmentation des salaires : le but n'était aucunement vertueux mais lucratif. Le travail à la chaîne décourageant les employés, Ford pensait que le fait de les augmenter les motiverait plus et limiterait les démissions. Il souhaitait aussi faire en sorte que ses employés puissent acheter les voitures qu'ils contribuent à fabriquer afin d'avoir une économie prospère.

3. La standardisation des pièces : produire en très grande quantité avec des pièces et outils interchangeables.

Ainsi, le taylorisme et le fordisme permettront une meilleure production ; ces méthodes ne sont toutefois pas exemptes de défauts, à savoir :

- Le manque d'adaptabilité : il est donné trop peu de place au travailleur pour l'imprévu. Que faire en cas d'accident de travail ? de crise ? etc.

Mais surtout :

- La déshumanisation du travail : l'ouvrier est considéré comme un exécutant et son avis n'est pas pris en compte. Il ne serait pas assez qualifié pour réfléchir. «Ce n'est pas l'homme qui fait la machine mais la machine qui fait l'homme».

- Un sentiment de lassitude quant à la répétition du travail : on répète tout le temps les mêmes tâches : métro-boulot-dodo. L'homme est relégué à l'état de machine. De plus, il ne connaît pas la finalité de son travail. Il le ressent et se démotive.

D'autres méthodes de travail seront envisagées par la suite pour corriger ces défauts.

PREMIER PAS VERS DE NOUVELLES MÉTHODES DE TRAVAIL : EFFET HAWTHORNE

De 1927 à 1932. Elton Mayo, professeur à la Harvard Business School a mis en évidence un célèbre effet : l'effet Hawthorne. Dans une entreprise composée essentiellement de femmes dont le travail consistait à assembler des circuits électroniques destinés à des appareils radios.

«Afin de déterminer les facteurs modulant la productivité, Mayo et son équipe de psychologues sélectionna un groupe d'employées qu'il fit travailler dans différentes conditions de travail, en jouant notamment sur l'intensité de la lumière de l'éclairage. Mayo vérifia que l'amélioration des conditions matérielles de travail (l'éclairage, en particulier) faisait croître la productivité. Mais il s'aperçut aussi, paradoxalement, que la suppression de ces améliorations (allongement des horaires, interdiction de parler pendant le travail, etc.) ne faisait pas baisser la productivité. D'autre part, Mayo et son équipe constatèrent que la productivité des ouvrières dans l'atelier témoin avait tendance à s'accroître sans qu'aucune amélioration des conditions n'ait pu l'expliquer quand les employées étaient remises dans leurs conditions habituelles de travail[7].»

Elton Mayo en conclura que c'est le collectif qui permet un travail efficace ; ainsi, il va se détacher totalement de la politique Taylorienne.

LE TOYOTISME

Après la défaite des japonais en 1945, Toyota va tenter de chercher une méthode de travail permettant de relancer l'économie face à celle des USA.

7 LARAMÉE, A., Communication dans les organisations, PVQ, 1998, pp. 48-49.

Elle se résume en cinq points :

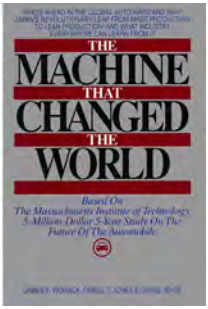
- **Le juste-à-temps** : on ne produit pas plus qu'il n'est demandé, ainsi on évite la surproduction.
- **L'autonomisation des machines** : elle permet aux employés de se rendre utiles ailleurs. Ainsi la machine se remet au service de l'homme.
- **L'autonomisation des équipes** : les équipes n'ont plus besoin de chef ou d'ingénieurs mais sont capables de s'autogérer. Elles doivent faire constamment preuve d'innovation et être extrêmement polyvalentes afin d'être capable de faire face à toutes les difficultés.
- **Le Kanban** : système d'étiquettes pour indiquer le nombre de pièces à produire
- **Les cercles de qualité** : ces cercles ne sont pas constitués de responsables d'un service ou de production mais de personnes qui y sont directement concernées car ils sont considérés comme les plus aptes à répondre aux problèmes rencontrés.

C'est aussi la règle des cinq zéros[8]:

- **Zéro panne** : une chaîne ne doit en aucun cas s'arrêter.
La fiabilité des machines et des travailleurs est donc primordiale.
- **Zéro défaut** : un produit défectueux est directement mis de côté
- **Zéro papier** : il faut réduire voir supprimer tout ce qui est lourdeur administrative afin de garantir une action directe.
- **Zéro délai** : Il faut réduire au maximum le délai entre la commande et la production (le «juste-à-temps»)
- **Zéro stocks** : on évite ainsi une surproduction.







8 http://insim-constantine.over-blog.org/article-management-revolutions-le-toyotisme-ou-l-art-des-five-zeros-57079937.html

Le Toyotisme présente plusieurs avantages au plan des travailleurs à côté de l'augmentation de productivité de l'entreprise. Les travailleurs se sentent attachés à l'entreprise et la notion de «culture d'entreprise» est très présente. L'exigence d'innovation donne au travailleur une raison d'être et une fierté au travail car il n'est pas qu'une simple extension de la machine. Le Toyotisme n'est toutefois pas exempt de défauts. La quantité de travail demandé à l'employé et le management régi par le stress empêchent le travailleur d'avoir le moindre moment de faiblesse. La politique du Zéro papier empêche également d'avoir des syndicats libres ; les droits des travailleurs pourraient dès lors ne pas être respectés. Leur exploitation est de mise[9].

Pour en savoir plus :

http://www.sante-et-travail.fr/les-fausses-promesses-de-la-methode_fr_art_1144_58671.html

http://www.planetefacility.com/index.php?id=934

ET MAINTENANT ? LE POST-TAYLORISME

Le post-Taylorisme reprend le taylorisme et l'améliore en s'inspirant entre autres du toyotisme. Ainsi :

- La rotation des postes : chaque travailleur à différents postes de travail pour éviter la routine et avoir une vision plus globale du processus de production
- Les cercles de qualité et de progrès : on remet en cause la dimension verticale du travail.
- Les groupes semi-autonomes.
- L'enrichissement et l'élargissement des tâches : le travailleur n'est plus considéré comme un simple exécutant ; il a davantage de responsabilités

9 Satoshi Kamata, Toyota, l'usine du désespoir, Demopolis, Paris, 2008.

B. L'ÉVALUATION

À partir des années 60, on parle davantage de culture d'entreprise, de valeurs et d'appartenance au travail. On cherche la meilleure manière possible de donner le plus de productivité possible au travailleur tout en faisant en sorte de lui éviter la dépression et tous les symptômes liés à la souffrance au travail. Les situations de crise actuelles démontrent que la souffrance au travail est toujours présente.

Par exemple, beaucoup d'entreprises et de banques sont au bord de la faillite. Dans ce contexte, les patrons et entrepreneurs veulent garantir un rendement maximum de la part de leurs employés afin de garder la confiance de leurs clients. Pour garantir ce rendement maximum, les entreprises et les services publics se servent de plus en plus de l'évaluation. L'évaluation sert à faire le lien entre ce qui est prescrit et ce que le travailleur fait dans la réalité. Il a une liste d'objectifs à atteindre avant la fin d'une échéance, la finalité de ce qu'il fait n'a pas d'importance. Contrairement à la pensée générale, le travail n'est pas aisément évaluable : il est impossible d'évaluer la pression, la créativité, la sueur, la manière de procéder, etc.

Ce manque de finalité perturbe le travailleur ; il ne trouve pas de sens à ce qu'il fait,il peut être confronté à agir de manière peu éthique. Ce fait est clairement expliqué dans le film lorsque Paul est blâmé par son supérieur car son rendement est inférieur de 10% par rapport à la moyenne des autres employés. Dans ce cas-ci, on ne juge pas la qualité du travail mais on encourage la compétition entre travailleurs. De la même manière, les patrons tout comme leurs employés, subissent également la pression d'un système qui encourage la productivité envers et contre tout. «Christophe Dejours et Vincent de Gaulejac analysent les raisons de la souffrance au travail, et montrent que c'est son organisation elle-même qu'il faut changer, de sorte à y réintroduire du collectif. Ils proposent des voies de sorties, tout en revenant sur quarante années de recherche, dont les conclusions font si froid dans le dos qu'elles ont suscité le déni des syndicats, l'indifférence des patrons et l'ignorance coupable des dirigeants politiques».[10]

10 GRAULLE, P., Dossier Souffrance au travail: le procès d'un système, in Politis n°1231, 13 décembre 2012.

Illustration :

◆ «De bon matin» : Paul est sous les ordres de supérieurs qui jugent et analysent son travail. Toute initiative de sa part est mal perçue. Quoi qu'il arrive, il ne voit pas d'issues à sa situation. Plutôt que d'aider Paul, les cercles de qualité mis en place par l'entreprise vont faire en sorte de le mettre à mal.

◆ Charles est employé dans une société de gardiennage en Wallonie. Il a pour fonction de repérer les personnes susceptibles de voler l'entreprise pour ensuite les livrer à la police. Dans un souci de rendement, l'entreprise oblige le garde de sécurité à repérer un certain nombre de voleurs par mois. La démarche paraît de prime abord tout à fait correcte mais le problème est très simple : et s'il n'y a pas de voleurs, ou trop peu ? Pour conserver leur métier, certains gardes se sentent obligés de s'emparer de personnes à peine soupçonnées de vol .

Les techniques managérielles ont changé
http://youtu.be/oa_5_14rEU4

On ne peut évaluer le travail
http://youtu.be/Y4MVSMYlCmE

3. DÉSÉQUILIBRE ENTRE OBJECTIF ET RÉALITÉ

A. MANQUE DE CLEFS DE COMPRÉHENSION – DE PRÉPARATION

Lorsqu'on est étudiant, peu de choses nous préparent à la vie professionnelle. Il y a bien évidemment les stages, les mises en situation et la théorie qui nous permettent le plus possible de nous préparer mais ce n'est pas suffisant. De même, un travailleur expérimenté n'est pas plus à même de faire face à ce stress …

Paul a tout ce qu'il faut pour être un travailleur respecté. Il est compétent, motivé et a un bilan plus qu'honorable. Pourtant, il lui manque les clefs nécessaires à la compréhension de ce qui lui arrive ; tout est flou. Ses supérieurs hiérarchiques se détournent de lui, certains clients également, sa renommée s'étiole petit à petit et il est de moins en moins pris au sérieux. Paul ne veut néanmoins rien abandonner. Il est fier de son bilan et ne veut en aucun cas se laisser abattre.
Le travail est la plupart du temps un facteur de fierté et de bonheur s'il est entrepris dans de bonnes conditions ; cette recherche d'excellence peut cependant être entâchée de désillusions. C'est ainsi que, jamais on ne voit Paul lâcher prise, même lorsqu'il se retrouve inapte au travail après avoir mélangé alcool et antidépresseurs. Il recherche l'excellence, non seulement imposée par le monde du travail mais aussi imposée par lui même.

Illustration :
Les premières paroles qu'on entendra de Paul seront : «Je ne sais pas comment tout cela a commencé …».

Pour en savoir plus :
Jessica Ouraga, L'hyperactivité comme moyen de défense contre la souffrance, fiche 7, in Souffrance au travail, CDGAI, collection Travail en action, 2011

Fierté au travail
http://youtu.be/LhYzs0Ad8G4

B. LA PEUR DE LA DÉSHUMANISATION

Dans ce souci de performances, la technologie peut devenir un fléau Le «e-mailing» et les moyens de communication modernes poussent encore plus loin la déshumanisation et le repli sur soi. Nous envoyons des mails au sein même de l'entreprise dans laquelle on travaille. Pis encore, parfois, on envoie des mails avec des générateurs de personnalisation en envoi groupé. Il n'y a plus de rencontres physiques. Les employés se parlent donc de moins en moins. Le mail peut aussi être un outil de défense pour commettre des actes délicats (comme un licenciement ou une diminution de salaire) sans même être confronté à la personne. Cet acte peut paraître étonnant mais est malheureusement réel, il suffit de s'intéresser au cas de Peter Vanolst, employé dans une usine de métallurgie licencié par sms au mois de septembre 2012[11].

De bon matin : par un simple mail, Paul est exclu des collectivités. Lorsqu'il reçoit le mail, il ne peut rien faire ; la réaction compréhensive de ses collègues ne servira à rien, comme il le fera remarquer.

La peur est aussi de mise, les supérieurs ont peur de la compétence de Paul et de préfèrent maintenir leurs positions en le discréditant et en montant ses collègues les uns contre les autres. Ainsi, lorsque Clarisse (sa collègue) se fait virer , Alain Fisher (le patron) se servira de Paul comme d'un bouc émissaire.

Le chef a peur de la compétence de son employé
http://youtu.be/MTj5arsnU7Q

11 http://www.rtl.be/info/votreregion/flandre/909697/apres-14-ans-de-carriere-il-est-vire-par-sms-video, 26 septembre 2012.

C. PARADOXE ET BANALISATION

Chaque entreprise a pour enjeu d'avoir une communication externe donnant une image de confiance, de services au public et d'esprit d'équipe… même si, à l'interne, ce n'est pas le cas.

Illustration :
De bon matin : lors de la réunion d'équipe, les responsables de l'entreprise insistent sur la nécessité de garder la confiance des clients de la banque même si elle traverse une crise.
Alain Fisher estime que le tutoiement instaure un climat de confiance et de proximité alors que Paul est le seul à lui rétorquer qu'il vouvoye ses clients et qu'il les respecte énormément. Le tutoiement n'est qu'un respect de façade car il n'hésitera pas à s'adresser à lui de manière vulgaire en lui disant : «bon maintenant, tu te casses !»
Le paradoxe entre communication interne et externe augmente. On prône l'excellence et l'excellence devient la norme. Ce qui est censé être excellent devient la norme. Ainsi, le système est tellement fort que personne ne se sent capable de changer les choses. Les collègues de Paul n'ont pas ou plus l'énergie pour se battre.
Illustration : son collègue lui fait comprendre que «cette situation est ainsi et on ne peut rien y changer». La banalisation et l'indifférence constitue un réel fléau et empêche l'amélioration de la situation. Ce cas peut être comparé à «l'effet de témoin (ou effet Genovese)».

La collaboration existe moins
http://youtu.be/W2nBkCTAcL8

L'effet de témoin (effet Genovese)

«Le 13 mars 1964, Kitty Genovese fut violée et assassinée en pleine rue à New York dans un quartier résidentiel du Queens. Bien que ses cris de secours aient capté l'attention de 38 voisins habitant les immeubles alentours, personne n'a tenté de la secourir ou n'a appelé les secours, jusqu'à ce qu'il soit trop tard. Sur la question de leur non-intervention, les réponses des témoins furent simplement : «Je ne voulais pas être impliqué» ou «Je ne sais pas».[12]»

«Darley et Latané estiment qu'il y a cinq étapes nécessaires pour pousser une personne à intervenir dans une situation :
1. remarquer la situation ;
2. l'interpréter comme étant urgente ;
3. développer un sentiment de responsabilité personnelle à cet égard ;
4. croire posséder les compétences nécessaires pour être efficace ;
5. prendre la décision d'aller aider.»

Un parallèle peut être fait avec la situation de Paul : tout le monde remarque la situation de harcèlement de Paul mais peu estiment qu'elle est urgente. De plus, personne ne développe un sentiment de responsabilité personnelle à son égard.

Darley et Latané identifient trois processus :

- La diffusion de la responsabilité : Pourquoi moi plutôt qu'un autre ? Il y a bien d'autres personnes qui peuvent arranger la situation ! Ce n'est pas moi le responsable du mal-être de l'autre. Ainsi quand Paul se fait enlever les collectivités et que son collègue lui dit qu'il n'a rien à se reprocher, il lui rétorque : «je sais ce que tu vas dire, on ne peut rien y faire !». Pas de réponse …

12 DECOIN, D., Est-ce ainsi que les femmes meurent? , Grasset, 2009.

- L'appréhension de l'évaluation (de quoi vais-je avoir l'air si je me trompe) : On a peur de se décrédibiliser en ratant ce qu'on veut entreprendre ou on ne se sent pas capable d'améliorer la situation. Ainsi personne n'oserait aider ouvertement Paul de peur de se faire prendre dans «la ligne de mire» des patrons.

- L'influence sociale (que font les autres ?). Si les autres n'agissent pas, je ne vois pas pourquoi j'agirais. Ex : une personne est couchée en pleine rue, si un tel remarque que personne ne va la trouver. Il va s'imaginer que ce n'est pas grave et va se déresponsabiliser.

L'excellence devient la norme
http://youtu.be/ai7Iz3-Ercg

5. RÉPERCUSSIONS SUR LA VIE PRIVÉE ET LA SANTÉ

La souffrance au travail peut représenter l'expérience de la perte de soi. Dans certains cas, un «Syndrome d'épuisement professionnel» ou «Burn-Out» s'installe. «Des modifications morphologiques, fonctionnelles ou biochimiques de l'organisme du sujet atteint sont observées dans certains cas. Le diagnostic de cet état de fatigue classe cette maladie dans la catégorie des risques psychosociaux professionnels et comme étant consécutive à l'exposition à un stress permanent et prolongé»[13].

Illustration :
De bon matin : Paul essayera de réengager son ancienne collègue virée. Son ancienne collègue refusera d'emblée le combat.
Paul perdra toute crédibilité face à ses amis, à sa femme et son fils. Ses proches le verront faible, incapable d'entreprendre quoi que ce soit, et antipathique.

Ce manque de crédibilité face au combat de Paul se fera particulièrement ressentir lorsque Paul fait la morale à son fils car il fume trop de cannabis alors que lui-même consomme des antidépresseurs avec de l'alcool. Paul essayera également de se rapprocher de ses proches mais en vain. À force de vouloir s'en sortir, on se perd et on s'oublie. Paul ne fait plus de photo et ne fait plus de voile et n'a plus envie de rien faire.

Symptômes schizophrèniques
http://youtu.be/ODyHoQ38iCY

On ne lâche jamais prise
http://youtu.be/6aso6Tv2ZYI

13 http://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome_d'%C3%A9puisement_professionnel

6. PORTES DE SORTIE

Après avoir dressé l' historique de différents modes d'organisation du travail et après avoir illustré abondamment la compréhension de ce qui est arrivé à Paul, attachons-nous à rechercher différentes portes de sortie à la question de la souffrance au travail.

A. LÉGISLATION

Loi du 4 août 1996 sur le bien-être au travail

«**Bien-être au travail**
Le bien-être au travail est un concept très vaste qui comprend toute une série d'aspects tels que :

- La sécurité au travail
- La protection de la santé du travailleur
- La charge psychosociale (stress, harcèlement ...)
- L'hygiène du lieu de travail
- L'ergonomie et l'embellissement des lieux de travail

Obligations de l'employeur
Tout employeur est tenu de promouvoir le bien-être au sein de son entreprise. Cela passe par la prévention des risques, des moyens collectifs et individuels de protection, ou encore la formation et l'information des travailleurs.
L'employeur doit faire appel à un service interne ou externe de prévention et de protection au travail afin de déceler les risques pour les travailleurs. La mission de ce service est d'évaluer les risques et d'organiser la surveillance médicale des travailleurs.

Législation
La "loi bien-être" (loi du 4 août 1996 relative au bien-être des travailleurs lors de l'exécution de leur travail) constitue la base de la législation sur la sécurité et la santé au travail. En marge de cette loi, des arrêtés d'exécution sont également pris. Ces dispositions sont rassemblées dans le Code sur le bien-être au travail.

Moyens d'action
En cas de problème de santé, de sécurité ou de bien-être sur le lieu de travail, les travailleurs disposent de différents moyens d'action. En premier lieu, le travailleur peut saisir la personne de confiance ou le conseiller en prévention du Service de prévention et de protection au travail désignée au sein de son entreprise. Si le problème persiste, il peut faire appel à la direction régionale du Contrôle du bien-être au travail compétente pour l'employeur.

Plus d'infos sur tous les aspects du bien-être au travail, sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation sociale.
La législation concernant le bien-être au travail, sur le site du SPF Emploi, Travail et Concertation Sociale.»

http://www.belgium.be/fr/emploi/sante_et_bien-etre/bien-etre_au_travail/

PSYCHOLOGIE DU TRAVAIL

La psychologie du travail est une branche de la psychologie expérimentale qui elle-même est une branche de la psychologie générale. Les psychologues du travail ont constaté depuis longtemps que le suicide et tout symptôme de souffrance au travail sont présents dans tous les secteurs d'activité.
Illustration : Le suicide de Paul semble être lié à ses conditions de travail. D'autres facteurs peuvent expliquer le suicide dans les pays à taux de suicide élevé : les hivers longs et froids en Scandinavie, la culture est vigueur au Japon qui est fort différente qu'en Europe, le taux de pauvreté de certains pays, le régime politique en place etc.
La psychologie du travail peut être utile à tout niveau dans une entreprise mais il y a un bémol mais le travailleur souhaite rarement se confier à un psychologue d'entreprise malgré l'éthique de ces derniers.

Illustration :
Paul ne voit pas le psychologue comme une porte de sortie et ne voudra donc pas se confier à lui en tant qu'agent du système.

Législations
http://youtu.be/OT5Jnvfa8es

8. CONCLUSION

Nous avons voulu donner des clefs de compréhension aux questions de bien-être et de souffrance au travail à travers le film «De bon matin» et la table ronde qui en a résulté.

Le lecteur intéressé par ces questions pourra utilement se référer aux livrets suivants :

- «Souffrance au travail», Jessica Ouraga, CDGAI, collection Travail en action, 2011

- «Travail contemporain, rétablir le dialogue» Michaël Heck, CDGAI, collection Travail en action, 2012.

- «Le travail comme police sociale», Gaëlle Jeanmart, CDGAI, collection Travail en action, 2012.

- «L'ère de l'évaluation, une nouvelle mythologie de notre temps», Thoms Berns et Gaëlle Jeanmart, CDGAI, collection Travail en action, 2012.

A l'instar de Christophe Dejours et Vincent de Gaulejac, nous retiendrons que les raisons de la souffrance au travail sont multiples et que c'est son organisation elle-même qui doit pouvoir être réfléchie de sorte à y réintroduire du collectif.

**Des réactions à nous communiquer,
des expériences à partager,
des questions à poser à l'auteur,
des collaborations à envisager ?**

**Centre de Dynamique des Groupes
et d'Analyse Institutionnelle** asbl

Parc Scientifique du Sart Tilman
Rue Bois Saint-Jean, 9
B.4102 - Seraing
Belgique

Marie-Anne MUYSHONDT
Coordinatrice Education permanente
marie.anne@cdgai.be
www.cdgai.be

Horaire : 9h à 13h et de 14h à 17h

Jamais nous n'avons autant parlé de social, d'esprit d'équipe et de confiance dans une société qui prône de plus en plus l'individualisme, la compétition et l'évaluation en grande partie responsables de la souffrance au travail.

Ce phénomène est illustré à travers le film «De bon matin» réalisé par Jean-Marc Moutout. Basé sur un fait divers qui s'est déroulé en Suisse, Paul, employé de banque expérimenté, est poussé à bout par une société néolibérale sans âme. Ni les psychologues, ni ses proches n'arriveront à le «sortir» de ce mal-être. Il sera poussé à commettre un acte irréparable : un double assassinat suivi d'un suicide.

En 2011-2012, le Centre de Dynamique des Groupes et d'Analyse Institutionnelle (CDGAI) a fait de la «souffrance au travail» un fil rouge.

La projection du film suivie d''une table ronde réunit divers professionnels confrontés eux aussi dans leur quotidien à ces questions. Ces échanges ont été enregistrés ; nous invitons le lecteur intéressé à les découvrir ici.

Ce livret est un outil d'éducation permanente réalisé avec le soutien du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles.

FÉDÉRATION
WALLONIE-BRUXELLES