



« Ça s'débat » | Le bonheur au travail (2014)

SYNTHÈSE

« Le bonheur au travail : l'affaire de tous ? »

Introduction

« Ça s'débat » est un projet du Centre Vidéo de Bruxelles-CVB, atelier de production de films documentaires et association d'éducation permanente, œuvrant également dans le cadre de la Cohésion sociale, pour mettre le cinéma au service de la démocratie. Dans cet esprit, « Ça s'débat » propose à des publics de tous horizons des rencontres et échanges autour des enjeux du vivre ensemble, et ce dans une approche engageante et participative.

Le 5 octobre 2018, une projection-débat a eu lieu à l'Université libre de Bruxelles avec le film « Le bonheur au travail », réalisé par Martin Meissonnier en 2014. Le film s'interroge sur le monde de l'entreprise et de vieux modèles d'organisation du travail inspirés de l'armée, visant à contrôler l'ensemble des salariés en leur attribuant des tâches limitées. Il accompagne des entreprises dites "libérées" qui ont fait le choix de supprimer toute hiérarchie intermédiaire doublée d'une autonomie des salariés à propos des décisions prises pour améliorer leur productivité... et leur bonheur au travail. Le débat a été organisé en partenariat avec le PointCulture ULB dans le cadre du lancement de la thématique annuelle des PointCulture : le travail.

Le débat a été modéré par Georges Van Billoen qui a plus de 35 ans d'expérience dans l'industrie de l'énergie, et a mené des projets majeurs pour améliorer l'efficacité organisationnelle et mettre en œuvre des changements organisationnels. Il a aussi piloté le sauvetage et la transformation d'une entreprise vers une reprise rentable dans une démarche similaire à celles présentées dans le film. Des intervenants du monde syndical, patronal, ministériel, étudiant et universitaire ont été invités par les organisateurs du débat à participer au débat à partir du public pour partager leurs réflexions et initiatives récentes sur ces questions. Il y avait notamment des représentants de Bruxelles Formation, du COMAC, de la CGSLB, de la FEB, de la FGTB, et du département de psychologie de l'ULB.

Pour qu'il y ait une trace tangible des « Ça s'débat », le CVB invite une personne externe connaissant les enjeux traités à venir documenter les échanges. Le document qui suit a ainsi pour objectif d'une part de résumer les principaux traits du débat, mais aussi de les accompagner d'une analyse personnelle de l'auteur pour permettre au grand public de tirer éventuellement des conclusions en terme de pistes de réflexion et d'action pour l'avenir.

L'auteur

Alain Lapiower, né en 1952, est psychopédagogue de formation et musicien. Il a beaucoup travaillé comme animateur avec des jeunes issus de l'immigration et s'est intéressé et engagé auprès du mouvement hip hop à Bruxelles, où il a dirigé l'association Lezarts Urbains jusqu'en 2017, basée à Saint-Gilles.

1. Compte-rendu

Premières réactions au film. On les retrouvera au fil du débat.

- Le film ne remet pas du tout en question le productivisme. On organise le travail autrement mais le « système » lui fonctionne tout autant.

- J'ai l'impression d'avoir vu une espèce de pub pour le capitalisme. On réfléchit sur l'ambiance de travail sans aucune discussion sur la nature de ce travail.

- J'ai vu il n'y a pas longtemps un film qui s'appelle « Rêver » (sous le capitalisme) qui montre l'inverse de ce qui est décrit ici, l'aspect intenable du monde du travail au point que les gens n'arrivent plus à rêver que de leur boulot... Comment se situer dans ce monde-là, visiblement invivable, et je me demande si cette confiance dont on parle dans ce film-ci est effectivement possible... J'ai entendu ici même dans cette université que dans un boulot 1/3 des gens sont super motivés, 1/3 font le travail passivement et 1/3 sont démotivés, alors je me demande avec ces chiffres comment l'institution peut fonctionner.

- Je suis professeur de psychologie à l'ULB. On parle de bonheur au travail mais absolument pas de la souffrance ni du phénomène de burn out par exemple qui est bien connu ...

- Je suis infirmière, j'ai une carrière de 40 ans et je peux vous dire qu'en venant ici je me suis dit « ah, être heureux au boulot y a moyen ? » parce que c'est vraiment très moche dans les hôpitaux... Quand on est si maltraités, et c'est de pire en pire, c'est 40 ans d'esclavage - j'ose employer le mot...

- Je suis coach en développement personnel, je travaille depuis 35 ans et je voudrais témoigner du fait que la plupart de ceux de ma génération qui consultent sont ou bien en burn out ou bien en quête de sens ou bien du jour au lendemain mis de coté et ils ne comprennent plus ces soudains changement de fonctionnement dans l'entreprise, les moyens de communication ou peu importe...

- FGTB : Il y a des éléments positifs qui donnent à réfléchir... Mais ce don d'autonomie aux travailleurs afin d'être mieux au travail, c'est une chose qui m'énerve un peu... On a l'impression qu'on est face à un nouveau dogme. A titre personnel je connais justement bien le cas du SPF (ministère) qui est présenté dans le film de façon magnifique... je vous suggère de rencontrer ces travailleurs qui vous donneront une autre image...

- Cette nouvelle méthode où il n'y a plus d'horaires ni de hiérarchie, où ce sont les collègues eux-mêmes qui se contrôlent les uns les autres... Moi je fais partie au sein de la FGTB d'un groupe de protection au travail dans une multinationale. Est-ce que si les collègues décident entre eux de nouvelles méthodes d'organisation du travail, ce n'est pas aussi pour certaines entreprises utilisé par après pour « externaliser » là où il faut moins payer les travailleurs ? Les travailleurs de la première entreprise ont tout mis au point pour que ce soit ensuite copié par d'autres...

- Ce qui m'a frappé c'est que l'impulsion vient du patron... Le patron est désigné par un C.A., est-ce que ce CA est prêt à suivre un patron qui a cette optique ?

- FEB : Il y a 10 ans j'aurais été enthousiaste, mais à présent je ne sais plus... J'ai visité des entreprises partout dans le monde et je vois qu'à présent que l'instrument devient le but...

L'absence de hiérarchie et l'autonomie deviennent l'objectif en soi, or pour moi la ligne de fond c'est comment créer une organisation où les travailleurs veulent et peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes.

- Ce mode idéal d'autonomie n'est possible que dans des petites structures, on ne va pas voir ça dans des grandes usines ... Le film présente un monde idéalisé...

- Une chose qui n'est pas abordée non plus c'est l'échelle salariale...

- Modérateur : J'ai souvent montré ce film et je suis assez surpris par ces réactions plutôt critiques. Je retiens deux familles de remarques.

La première c'est une grogne. Nous sommes dans des entreprises privées sauf une, il y a de l'argent, des actionnaires, de la productivité nécessaire pour des bénéficiaires, et ce qui se fait là pour produire mieux dans des conditions favorables est un nouveau dogme parce que c'est toujours à destination du profit et de la productivité.

La deuxième, c'est que le bonheur n'est pas là, il y a des burn out, du stress, qui ne sont pas évoqués. Cette approche-ci permet d'améliorer un environnement de travail, de trouver une raison d'être dans un type d'entreprises plutôt que dans d'autres.

Y a-t-il parmi vous des gens qui ont expérimenté ce modèle ? Et qu'est-ce qu'ils en retirent ? indépendamment de ce qui est montré de façon peut-être un peu angélique...

- Je travaille dans une agence... Après une interruption suite à un burn out, quand je suis revenue on m'a proposé de choisir le service dans lequel je voulais travailler et c'était en effet positif.

- Moi je suis entré dans le milieu des éboueurs à une période où quand la tournée était finie on pouvait rentrer chez nous, donc on était intéressé par notre efficacité, cela alors que le volume augmentait, on arrivait à terminer en 2h... J'étais très proactif dans ce processus mais on venait nous surveiller car on allait dans les bistrot, il y avait plein de magouilles que j'ai découvertes par après et à un moment j'ai reçu un sac poubelle dans la figure car on m'a dit « on va nous réimposer des heures... ». J'ai repensé à mon père qui avait été ingénieur et 1^{er} de ligne et je suis en colère...

- CGSL : Je voudrais vous parler d'une démarche commune entre le patronat et les syndicats pour s'attaquer aux grands défis sociétaux, dont la prévention du burn out par la recherche du sens etc. Comment créer des organisations où les travailleurs peuvent et veulent donner le meilleur d'eux-mêmes ? C'est l'employeur qui doit créer les outils pour la formation, le développement de chacun... On voudrait tenter une approche au sein des entreprises, considérer l'individu avec ses compétences mais aussi ses aspirations, ses valeurs, son caractère et mettre cela en regard de la situation du travail, son contenu... On a lancé un appel à projets et reçu déjà 200 demandes d'entreprises sélectionnées avec cette approche là.

Il ne faut pas oublier que 20 % des gens ne savent pas maîtriser leur autonomie, ils ont besoin de structures mais d'autres gens dans la même entreprise ont besoin de beaucoup d'autonomie et c'est une approche dynamique, parce que souvent les aspirations ne sont plus les mêmes qu'au moment où on a débuté sa carrière...

- Les gens ne revendiquent pas le « bonheur » au travail, il demandent du respect et ce respect passe par l'autonomie, l'arrêt des ordres stupides, avoir son mot à dire... On vend sa force de travail, on demande la prise en considération de la vie professionnelle et de la vie privée.

- Le modérateur relate son expérience, cite un autre exemple et argumente :

A une époque je travaillais chez Tractebel et j'ai été approché par une petite boîte française qui m'a demandé de venir chez eux pour restructurer la production. J'ai accepté car c'était une nouvelle expérience pour moi. On était 150, c'était une boîte hightech qui fabriquait des pièces pour les trains... Cette boîte perdait énormément d'argent, après 6 mois il a fallu déposer le bilan avec redressement judiciaire. Le choix a été de sauver une partie des emplois. On en a perdu finalement une 40aine, pour pouvoir redevenir rentable dans un monde où il faut continuer à payer les salaires. Pour cela nous avons complètement réorganisé le fonctionnement de l'entreprise. L'élément fondamental c'était de trouver du sens, co-construire avec une équipe, un peu comme dans l'expérience décrite par le film. J'ai vécu cela en tant que dirigeant de cette entreprise, la seule façon de retrouver l'équilibre financier et de croître, (20 ans après ils sont 350...), heureusement que nous avons fait cet exercice-là, de transformer l'approche managériale.

Est-ce que les gens étaient heureux ? Je peux vous dire qu'ils l'étaient beaucoup plus qu'avant. Parce qu'à un moment ils ont pris leurs responsabilités, ils ont construit quelque chose ensemble, fait en sorte que cette entreprise existe et continue à se développer. Étaient-ils en justification par rapport à un système capitaliste, je n'en sais rien. Mais je sais que dans cet équilibre-là, ils ont réussi à sauver leur emploi et à créer une entreprise où la responsabilité managériale et la délégation était la plus forte possible. Notamment en supprimant une série de jobs qui sont là pour contrôler. Le CA qui était le représentant des actionnaires, a vu qu'une expérience positive se menait et qu'elle commençait à générer des profits. Actionnaires et administrateurs ont compris que c'était juste. Je suis resté 4 ans puis je suis parti ailleurs et mes successeurs ont plus ou moins continué dans la même voie. Nous ne croyons pas avoir trouvé le Graal, mais par la responsabilisation et la délégation maximum, très peu de hiérarchie et très peu de contrôle, on avait réussi à vivre mieux tout simplement. On avait pas de massages ni tables de ping pong, mais il faisait bon y travailler. Il y avait eu une rencontre entre des intérêts partagés. Ça rejoint des expériences montrées dans ce film...

... Je donne l'exemple d'une entreprise hollandaise de soins à domicile, là bas ce sont des entreprises privées. Dans les années '80 avec la pression économique, on a commencé à rationaliser par une spécialisation des actes (piqûre 4 min, propreté autant, trajet d'une maison à l'autre autant de minutes etc.) et ainsi économiser du temps et donc de l'argent. En 2007, une 12aine d'infirmiers en opposition, qui considéraient ne pas avoir fait des études d'infirmiers pour ça, ont créé une nouvelle entité où ils ont réfléchi sur le sens et sur la nécessité de rendre les malades plus autonomes. Aujourd'hui ils sont 7000 ! Ils ont 70% du marché et tous les infirmiers veulent travailler chez eux. Ce sont des équipes de 10-12 infirmiers complètement autonomes qui travaillent sur une zone géographique en utilisant les voisins, la famille, et des personnes en relation physique avec chaque malade. Il y a 20 personnes au siège pour la compta, 50 experts en droit social pour aider les équipes et ça fonctionne. Ces infirmiers ont retrouvé le sens, c'est la principale leçon des ces expériences.

(...) Les meilleures réussites après le départ de ces initiateurs, c'est grâce à ceux qui ont co-construit, avec le syndicat, avec le personnel, avec les représentants. Quand moi, j'ai fait cette transformation, il n'y avait pas de syndicat, et j'ai demandé qu'on en crée un, qu'un représentant soit connecté aux syndicats nationaux, car c'est un dialogue constructif, structuré... c'est pas un type qui débarque et qui veut révolutionner le système.

Il y avait une remarque dans le public sur le fait que dans les grandes boîtes ça ne marche pas... Ça n'est pas vrai. Si vous regardez dans le film, ... ils pratiquent exactement le fameux « sweet spot », pour chaque employé, la rencontre entre le désir du travailleur et le besoin de l'entreprise, ça se pratique aussi dans des grandes boîtes.

Autres expériences a contrario et points de vue

- Mon expérience est différente, j'ai travaillé dans une grosse multinationale qui faisait et fait toujours des bénéfices, qui a mis au point le *lean management* dont on parle dans le documentaire. Il y a 9 ans les employés ont espéré que tout allait changer car c'était un peu le message qui leur était transmis par l'entrepreneur et par McKinsey qui était derrière. 9 ans après l'entreprise se porte bien, elle fait de bons bénéfices mais elle a décidé de se restructurer et de faire appel à la prépension pour les plus de 55 ans. Et pour ceux qui restent... un cadre supérieur des d.r.h. m' a confié que les employés n'avaient plus aucune confiance...

- Modérateur: McKinsey je les connais, ils ne m'ont jamais convaincu comme champions du bonheur au travail... Certaines entreprises abordent le *lean management* d'une certaine façon, ils augmentent la productivité par une légère approche participative, et ils y arrivent comme il est dit dans le film. Google, facebook... gagnent énormément d'argent, mais il ne s'agit pas de ça, quand on parle de dénominateur commun en premier, il s'agit du sens.

- Je dirige un service de Bruxelles-Formation. On est 540, j'ignore quel est le degré de bonheur de mes travailleurs. Nous avons mené une enquête l'année passée... Il y a des choses à améliorer mais effectivement, on ne poursuit pas le « bonheur », on parle plutôt de bien-être. Nous sommes un service public, le fond doit s'allier à la forme... Il y a une page de communication mise au point avec la délégation syndicale et sur base de l'enquête, un plan a été élaboré pour les années à venir. Je crois que le premier bonheur au travail c'est d'avoir la liberté d'exercer le métier qu'on aime, donc former certains travailleurs pour se reconverter ; c'est un 1er enjeu de bonheur et dans un contexte de précarité croissante, on voit que ce n'est pas toujours facile d'accéder à ce bien être. Pour avoir du bonheur au travail, faut de bonnes conditions de travail, être effectivement respecté... J'avoue que je n'aime pas le fait de ne pas avoir d'horaires. Quand j'envoie un mail qui reste bloqué et qui ne part que le lendemain... Moi je transmets mes horaires et quand j'entends dans le film qu'on doit travailler parfois le week-end et le soir...

- Modérateur : On ne doit pas, on peut...

- Et quand on ne le fait pas, quand on ne répond pas qu'est-ce qui se passe ?

Quand on travaille dans un service public on a la chance d'avoir du sens, il y a des objectifs, des missions... C'est pas pour ça qu'il n'y a jamais de clash absurdes mais il faut une amélioration continue. Il y a une délégation syndicale, des responsables... tout ça n'implique

pas nécessairement une révolution ou un dogme. Il faut des responsabilités, une organisation du travail, une parole effectivement libre... Il y a des négociations et une politique d'amélioration, qui participent au bien être au travail

- FGTB : Moi je suis syndicaliste et « patronne » (à la FGTB), patronne de 2 catégories de travailleurs. D'une part les collaborateurs plutôt qualifiés qui ont une certaine autonomie dans leur travail et effectivement, eux sont en recherche d'autonomie et en recherche de sens qu'ils trouvent assez facilement dans leur travail, et puis je suis aussi la patronne d'une toute autre catégorie de travailleurs qui sont dans les services chômage et reçoivent les demandeurs d'emploi afin qu'ils bénéficient d'une allocation. Et là, c'est pas simple, on est dans un autre type d'organisation où il faut respecter des horaires, faire face à une agressivité qui se développe de plus en plus, un travail qui est beaucoup plus en souffrance et beaucoup moins d'autonomie... Donc il ne faut pas trop généraliser par rapport à ce qu'on a vu, ce sont des expériences et l'humilité que j'ai envie d'avoir, c'est d'invoquer un mot qui n'a pas encore été prononcé ici, c'est la bienveillance. Un modèle hiérarchique, s'il est bienveillant n'est pas problématique ; un modèle autonome s'il est bienveillant n'est pas non plus problématique. Par contre s'il devient doctrinaire, ça devient problématique...

Après, moi, j'ai certaines questions à poser par rapport à ces modèles du film... Par exemple dans ces entreprises-là, qui est responsable des engagements, qui décide ? Je m'excuse mais tous ceux que j'ai vu dans le film ils sont tous bien blancs, bleus et pas beurs or dans une entreprise il y a la question du rapport capital-travail... Toutes les entreprises présentées ici ont soudain pu faire plus de profits ...et par rapport à ça, est-ce que cette richesse est redistribuée ? On a entendu que certains employeurs le faisaient.

Et qui décide des horaires ? Pour que les demandeurs d'emploi puissent être reçus correctement dès 8h du matin... Des travailleurs ont demandé que cet horaire soit modifié parce que ça posait des problèmes d'organisation à certains... J'ai dit non, je dois considérer les besoins des personnes qu'on doit recevoir et qui sont déjà particulièrement défavorisées... Pour moi il n'y a pas de règle, pas d'école, il y a la bienveillance et moi-même j'essaie cela au quotidien et ce n'est pas toujours simple non plus. Je signale aussi qu'aujourd'hui pour contrôler le travailleur, il n'y a plus besoin de quelqu'un, il y a des machines. Et puis ce que demandent les travailleurs c'est de bonnes conditions salariales. Après oui, le sens c'est important, je me suis rendue compte que souvent les travailleurs du service chômage ont perdu ce sens et c'est une des prochaines de mes tâches que de m'atteler à cette question...

Enfin, les jeunes ont encore moins envie d'entrer dans un système où ils doivent tout sacrifier au boulot et là effectivement on doit questionner le système.

On débouche sur la critique du « système »... et le modérateur tente de recadrer la discussion

- Il y a un truc qui est ressorti... On dit que des entreprises s'en sortent grâce au « bonheur au travail » sauf que l'objectif final de ces entreprises c'est augmenter la plus-value, augmenter la production toujours et encore, or le système est déjà en crise de surproduction, ça c'est le 1^{er} point, c'est le productivisme. Est-ce qu'il ne faudrait pas plutôt réfléchir à une société où on produit justement ce qui est nécessaire pour la société ; cela permettrait de réduire le temps de travail, d'augmenter le bonheur au travail plutôt que produire pour les investisseurs

et pour les patrons.

- J'ai l'impression qu'on est dans un débat sur « est-ce un gentil ou un méchant patron ? », comme par exemple dans le cas d'Harley Davidson [dans le film] où il y a eu un processus collaboratif avec les employés puisque ce sont d'abord les travailleurs qui produisent dans les chaînes, ils doivent avoir leur mot à dire... Puis on voit qu'on change de patron et ça va mal...

On a cité des multinationales qui vont super bien et qui brassent des milliards mais que fait-on quand elles perdent de l'argent, ou comment fait-on quand Caterpillar qui fait de plantureux bénéfices décide de délocaliser...

- D'un point de vue documentaire, le film est très bien, mais je me pose des questions, je connais assez bien la Picardie, mais ces travailleurs dans l'un des exemples montrés qui ne rentrent pas dans ce cadre, qu'est-ce qui se passe pour eux ? On les expulse ! Ça a été dit. Quand on connaît le taux de chômage dans la région, vont-ils pouvoir se reclasser facilement ? Ce chef de ligne qui a accepté de revenir à un niveau de salaire inférieur, il a d'autres raisons que juste de se retrouver avec des amis, c'est aussi lié à la situation économique.

Ce qui m'a marqué dans le film c'est que ce sont des expériences à certains endroits et je trouve ça magnifique mais il y a des chiffres évoqués, seuls 11 % des gens vont au travail le matin en souriant... Il aurait mieux valu appeler le film « quelques exemples de bonheur au travail ». Toute l'attente du débat ici est « est-ce que le système en tant que tel peut évoluer pour du bonheur au travail ? » Et là je vais repartir de ce débat très très dubitatif.

- Modérateur : Je suis d'accord que le système d'aujourd'hui a des imperfections majeures mais ici on essaie de se concentrer sur une organisation du travail existante, pour que des gens se sentent un peu mieux... donc ce n'est pas tout à fait le débat. On peut remettre en question le système et je ne dis pas que cela n'est pas un débat à avoir, mais le sujet ici aujourd'hui est, à partir de ces exemples-là, de tirer des leçons pour une organisation du travail qui fasse en sorte qu'on soit plus heureux et proposer des pistes possibles. C'est ce qu'on voulait creuser...

- Moi je trouve que si, en fait, c'est fondamentalement le débat. Parce que si on veut qu'un respect s'installe, c'est fondamental dans le système sinon il y a un problème... Il y a ici un représentant de la FEB, qui parle de collaboration mais quand on voit comment la FEB passe à l'offensive sur la flexibilisation du travail et sur la question des pensions ... C'est incroyable comment ils ont de manière très trash attaqué les conditions de travail, la question concerne l'ensemble de l'économie en Belgique... Il ne s'agit pas d'un petit mieux dans une petite entreprise, il faut qu'on change complètement le système pour que les travailleurs se sentent respectés...

- J'ai vraiment un gros souci, car j'ai l'impression que de toute façon on doit croire à ce documentaire, il n'y a pas franchement de critique. Vous êtes en train de tenter de nous convaincre que c'est LA méthode... Tout le monde sait que tous les gens qui ont perdu leur boulot ne peuvent pas travailler comme avant, on ne peut pas car on n'a plus de vie personnelle, de matérialité alors... Recadrer ou pas recadrer... non on ne peut pas recadrer le débat, car on est là aussi pour dire que le documentaire ne peut pas passer !

- FGTB : Je suis quand même un peu rassurée. Moi j'ai une copine qui est d.r.h., qui souffre d'ailleurs beaucoup de sa situation, parce que souvent, on y est entre le marteau et l'enclume, ils souffrent de ce qu'on leur fait faire et là on tombe dans la caricature inverse de ce que vous essayez de montrer. Ce soir vous essayez malgré tout de nous convaincre qu'il y a le faux bonheur de la Silicon Valley contre le vrai bonheur de ce type d'entreprises où on se réapproprie les outils de production... Or notre déclaration de principe anticapitaliste est précisément la réappropriation par les travailleurs...

- Je trouve que c'est en fait une situation très parlante ce qui se passe ici, c'est qu'on ne sait plus de quoi on doit débattre. Par ailleurs une chose me frappe ce soir, j'ai entendu le syndicat FGTB qui est je crois le plus important syndicat de Belgique, dans le film on cite 11 % de gens qui sont heureux au travail ; je me demande quel est le pourcentage de gens que la FGTB, depuis qu'elle existe, a sauvé du malheur au travail...

-Je suis admirative de la génération Y, parce que à 25-30 ans ils osent, ce que moi je n'ai pas osé faire, ils sont audacieux, ils connaissent sur le bout des doigts tout ce qui est IT, réseaux sociaux, et c'est encourageant car on sent une nouvelle vague, un petit tsunami qui se met en place face à un monde du travail qui est obsolète... On est en fait en train de suivre des règles établies après la 2^e guerre mondiale pour contrôler la production, donc pour produire, à l'époque on avait besoin de manger, de s'habiller, on doit revoir maintenant ce qu'on veut vraiment, comment réorganiser le travail et écouter. Je rejoins la dame de la FGTB, j'ai beaucoup apprécié l'idée de bienveillance, on ira nulle part sans cela, l'argent ne fait pas le bonheur, même si c'est fort à la mode de consommer pour être heureux... mais non, il y a quelque chose qui ne va plus, ce qui compte c'est aimer ce qu'on fait et donner le sens...

- Le climat du débat est assez chaud... Quand on est jeune, y a vraiment l'idée de ne pas être enfermé par la nécessité de travailler, c'est un des premiers trucs si on veut parler de bonheur au travail. Si on est absolument obligé de travailler, comment on peut être heureux à le faire ? J'ai moins de 25 ans, un vieux téléphone, je suis pas « IT » mais je peux vous dire j'ai pas du tout prévu de bosser jusqu'à 67 ans, alors moi pour faire une start up on m'engagera pas !

Dans toutes les nouvelles super propositions, il y a quand même la réalité du chômage... Alors que tu sois dans la confiance et l'autonomie...

L'autonomie... c'est aussi une manière de dire débrouille-toi avec ton problème de terrain, moi j'ai autre chose à faire, trouve une solution ! Moi j'aime quand même que mon boss soit un peu là quand j'ai un problème...

- Moi je voulais simplement rappeler qu'il y a quelques années on parlait « d'autogestion »... C'était juste une petite remarque, ça avait du bon, plus de rapports d'employeur à travailleur...

- **Le modérateur en conclusion** : Si j'ai été partisan, je m'en excuse... Je crois que c'est intéressant de savoir que certaines techniques d'organisation du travail permettent d'éviter que les travailleurs soient en burn out, qu'on respecte leur temps et leurs problèmes personnels, qu'on pense à eux comme les éléments fondamentaux du dispositif de production... Vous me direz qu'il faut changer le système, c'est un autre débat, vous l'avez posé, c'est un débat de société qui a toute sa place. Est-ce que ces nouvelles expériences vont apporter le « bonheur » au travail, je ne sais pas, je le souhaite mais il s'agit surtout de

faire en sorte que des gens soient en tout cas mieux au travail.
Merci pour votre participation active.

2. Synthèse et considérations personnelles

1. Manifestement ce qui frappe dès l'abord c'est une forme de crispation voire de défiance de la part d'une grande partie de l'auditoire qui considère que le débat n'est pas celui attendu, qu'il est mal posé, trop « anecdotique », comme s'il s'agissait d'évaluer des petites bulles d'eau minérales face à un océan de tensions et de misère. Le modérateur a fort à faire pour tenter de ramener la discussion vers ce qui est exposé par le film, où on nous présente certaines expériences qui selon leurs protagonistes ont été des succès, susceptibles de servir de pistes d'amélioration dans le monde des entreprises.

D'un point de vue strictement rhétorique et sémantique, il a probablement raison, la question n'était sans doute pas ce soir de savoir si globalement la société offrait le bonheur au travail ni même de savoir si ces expériences allaient révolutionner le monde du travail. Mais, je pense aussi que surtout face à certains types de publics, on n'aborde pas sans conséquences certains thèmes de débats. Il faut prendre la mesure du ressentiment en ce qui concerne ce sujet, au coeur des questions sociales les plus dures et ce depuis bien longtemps.

2. De nombreux intervenants ont donc « travaillé » à décentrer le débat, en l'amenant vers la question - non pas du bonheur au travail - mais de la misère générale qui y prédomine, ou vers des considérations sur l'illusoire de la démarche proposée, voire sur le fait que cette démarche masque la réalité de rapports de domination. Il faut acter cette levée de boucliers comme un fait objectif provoqué par le sujet... ou par un film qui, comme cela a été dit, était exagérément lisse au point de créer la suspicion.

3. Cela dit, une série de questions et d'échanges intéressants ont eu lieu, tant sur le « vrai sujet du jour » que sur les questions connexes.

A. Par apport au modèle lui-même :

- Les expériences présentées semblent plutôt adaptées à un certain type de production, que faire lorsque le travail exige certaines contraintes, horaires par exemple ?
- Qui décide des engagements ou des exclusions de l'expérience et comment ?
- On évoque aussi les retours en arrière et la dépendance par rapport au bon vouloir de « patrons éclairés ».
- Ne s'agit-il pas ici d'un nouveau dogme doctrinaire excessif ? On évoque le fait que ce modèle devient le but au lieu d'être un moyen.
- Plusieurs intervenants (dont la FGTB) défendent un schéma réformateur beaucoup plus classique, de prise en compte des besoins et des demandes des travailleurs, par exemple via des enquêtes, assortis de concertations et de négociations.
- On invoque aussi le concept de bienveillance qui serait une autre clé de lumière.
- Enfin, se pose la question centrale du mobile. Le but est-il finalement de réaliser le bonheur des travailleurs ou de réaliser du profit ? Et dans le cas d'un meilleur profit à qui est-il distribué ?

Cette question du mobile projette un éclairage orienté sur l'expérience elle-même, puisqu'en matière de transparence, de liberté de parole, de respect, de recherche de sens - autant de

valeurs défendues par les initiateurs - on évolue vers une amélioration dans un cadre imposé qui reste serré, « toutes choses égales par ailleurs ». A savoir la rentabilité, le profit (des actionnaires et des entrepreneurs...) et un contexte sociétal inchangé qui reste concurrentiel et impitoyable, avec comme menace le chômage et la faillite en cas d'inefficience.

Mais, à l'intérieur de ce cadre imposé, il est tout à fait possible que ceux qui peuvent en bénéficier jouissent de conditions de travail plus détendues et plus sensées.

B. Concernant ceux qui ont tenté de réorienter le débat :

- Nombreuses sont les évocations de la souffrance au travail, burn out ou autres (les 11 %...).
- Pour ceux qui remettent en question le système 'capitaliste' ou 'productiviste' et la nature aliénante du travail, ou pour ceux qui attirent l'attention sur les exclus de ces modèles, ces expériences ne répondent pas à LA question qui est celle du sens, du sens du système lui-même.

Point de vue personnel.

- Une des questions qui m'est venue est celle de la particularité du service public. Dans ce cas, comme il est dit dans le débat, le sens serait dans l'objet même du travail ; or on sait à quel point cette idée est battue en brèche, à la fois par la terrible lourdeur et sclérose des administrations et par les coups de boutoirs du néolibéralisme qui démantèle progressivement ces mêmes services publics. Le modèle du film ne répond pas vraiment aux questions spécifiques de ce secteur, très important dans un pays comme le nôtre (le cas du SPF semble en effet sujet à caution, car abordé très superficiellement).

Personnellement je pense que là aussi une co-construction participative serait bien salutaire. Avec les travailleurs... et peut-être même avec les usagers. Mais je reconnais que ce serait une fameuse prise de risque... le risque de l'aventure démocratique.

- Une petite remarque toute timide à la fin du débat, a fait bondir à la fois mon cœur et ma raison, à propos de l'autogestion. Effectivement, il n'est pas impossible qu'une série de scénarios complètement différents puissent servir de pistes de réflexion pour sortir de la dichotomie étroite du film. Je pense ici aux coopératives, qui représentent une riche expérience depuis longtemps, aux cellules « autogérées » dans le circuit dit alter-mondialiste et enfin et ce n'est pas le moindre, je pense au secteur dit associatif devenu une part importante de la vie sociale, culturelle mais aussi économique en Belgique, en France et ailleurs en Europe. Avec leurs contradictions et leurs ambiguïtés bien sûr, (mais aucun système n'en semble exempté), de nombreuses structures de ce réseau ont expérimenté des modèles et des organisations du travail qui mériteraient toute notre attention par rapport à ce débat.