

## Chapitre 1

# Travail prescrit, travail vécu : le grand écart

### Les métamorphoses du travail

Jadis, le travail offrait nombre de certitudes : celles d’agir dans le monde et de pouvoir s’y réaliser, tant individuellement que collectivement. Grâce à son travail, l’Homme a pu transformer son environnement naturel, il a créé des objets qui lui facilitent la vie, il a ainsi déployé tout un monde spécifiquement humain. Toutefois, depuis la fin des Trente Glorieuses, le travail a subi de nombreuses métamorphoses, pour certaines radicales, remettant en cause les certitudes du temps passé. D’une part, le chômage de masse et de longue durée, ainsi que la précarité ont rendu le travail rare et précieux ; de l’autre, l’éclatement des parcours, la diversité des tâches au sein d’un même métier, la porosité croissante entre les sphères professionnelles et personnelles ont contribué à faire disparaître les points de repères traditionnels, parfois jusqu’à le déprécier : comment désormais cerner son travail, comment le définir, peut-on encore l’apprécier ? De fait, de nos jours, le travail occupe une position plus ambiguë : le travailleur se plaint de son travail, mais il est bien content d’en avoir un. Quand il n’en a pas, il en recherche un, parfois désespérément. Quand il en a un, il en souffre, parfois

jusqu'au suicide. Le travail semble de plus en plus apprécié non plus pour ce qu'il est lui-même (tâches, réalisation matérielle, œuvre collective), mais pour autre chose qui lui est extérieur (argent, prestige, pouvoir, remède à l'ennui).

### ***Du travail en miettes au travailleur en miettes***

En 1956, le sociologue Georges Friedmann fait florès avec un ouvrage au titre évocateur : *Le travail en miettes*<sup>1</sup>. Dans son ouvrage, le sociologue étudie les effets du progrès technique sur le travail. Il se démarque des analyses optimistes d'Émile Durkheim (*De la division du travail social*, 1893) ou de Frederick Taylor (*L'organisation scientifique du travail*, 1912). En effet, il porte un regard critique sur les effets du travail à la chaîne qui, avec un recul de plus de cinquante ans, paraît prophétique à bien des égards. En s'appuyant sur de nombreuses enquêtes de terrain, il met en évidence les conséquences de l'organisation scientifique du travail (OST) : sur la chaîne, les ouvriers ont perdu leur savoir-faire ; les tâches sont éclatées, parcellaires et effectuées à une cadence soutenue. Pour Friedmann, le travail à la chaîne réduit en miettes l'activité laborieuse et la vide de son sens. Cette organisation du travail engendre fatigue, démotivation et ennui pour les employés, ce qui accroît l'absentéisme et le *turnover*. Certes, la productivité du travail a augmenté, engendrant une meilleure performance économique des organisations ; mais à quel prix pour les salariés qui les composent ?

Les organisations ont tenté d'atténuer ces effets secondaires en recomposant les tâches ou en instituant des rotations sur les postes de travail. Force est de constater que ces tentatives n'ont pas permis de réconcilier les ouvriers avec leur travail parcellisé. Pour remédier aux conséquences du travail à la chaîne, Georges Friedmann, dans son ouvrage, propose comme échappatoire la promotion des loisirs

---

1. Georges Friedmann, *Le travail en miettes*, 1956, rééd. Paris, Gallimard, coll. « Idées », 1964.

afin que le travailleur puisse trouver du plaisir et se réaliser en dehors du travail. Il est intéressant de noter comment sont mis en opposition, par le sociologue, travail et loisirs, sujet qui fait écho au bon vieux mythe de la « société des loisirs ». Implicitement, Georges Friedmann indique ainsi que la réalisation de soi ne semble pouvoir s'effectuer dans et par le travail. Nous verrons toutefois, par la suite, que l'individu qui se pense au travail est loin d'être en phase avec cette approche binaire qui oppose travail et loisir. Bien que certains médias déplorent à l'envi que les Français aient « mal à leur travail », les travailleurs se font une image positive du travail. Les études en psychologie sociale sur la représentation sociale du travail montrent, depuis au moins quinze ans, qu'ils le pensent même comme une source de plaisir.

La financiarisation de l'économie n'a, depuis le début des années quatre-vingt, rien arrangé, puisqu'à ce travail vidé de son sens, se sont ajoutées, d'une part, une insécurité liée à la fin de l'emploi garanti et, d'autre part, une dégradation des conditions de travail. La logique du « toujours plus, toujours plus vite » du modèle néolibéral n'a fait qu'accentuer les conséquences néfastes de l'OST : après le travail en miettes, n'est-ce pas désormais le travailleur qui est en miettes ? Les tenants de l'approche psychologisante tendent à surestimer les aspects psychiques de la pénibilité du travail : « *Le stress d'aujourd'hui est psychologique et non plus, comme autrefois, physique* », affirme le D<sup>r</sup> Légeron, coauteur du rapport sur les risques psychosociaux commandité par le ministre du Travail<sup>1</sup>. Mais, alors, comment comprendre la multiplication des maladies professionnelles de type TMS<sup>2</sup> ? Cette représentation est pour le moins réductrice et insuffisante : le travail est-il vraiment moins physique, est-il plus psychique ? Ce qui est sûr, c'est qu'il semble pour le moins beaucoup

---

1. Rapport Nasse-Légeron, mars 2008.

2. TMS : les troubles musculo-squelettiques sont des pathologies professionnelles liées à des problèmes d'ergonomie des postes de travail ou de configurations inappropriées en termes de *job design* ou de cadence de production.

plus stressant, si l'on croit les dires des travailleurs eux-mêmes. Ce stress est dû, comme nous allons le voir, aux évolutions du travail des deux dernières décennies.

### ***La contradiction de l'économique et du social en tension***

En toile de fond de ces métamorphoses, deux impératifs, en apparence contradictoires, coexistent désormais dans les esprits de nos contemporains quand il s'agit de penser le travail :

- **un impératif économique**, qui impose comme principale finalité d'une entreprise la réalisation du profit et, de plus en plus, la rémunération d'un investisseur, qu'il soit privé ou actionnaire ;
- **un impératif social**, qui nourrit tant les besoins « primaires » des travailleurs (besoin de se nourrir, de se vêtir, de se mettre en sécurité) que leurs besoins « secondaires » (statut social, besoin de stabilité, de respect, de considération et, même, de divertissement).

Ces deux impératifs peuvent coexister durablement sans friction apparente, quand tout se passe bien. Mais ce qui peut devenir une préoccupation, voire une angoisse lancinante pour les travailleurs, c'est la conscience qu'en situation de choix entre ces deux impératifs, c'est toujours l'impératif économique qui l'emporte : ainsi le veut la logique même du système capitaliste. Les salariés ne peuvent définitivement chasser de leur pensée la certitude inquiétante que leur statut de subordonné n'est jamais garanti, qu'ils demeurent dépendants de leurs résultats, mais aussi de leurs organisations. Ils ne sont donc qu'un moyen au service du profit, et jamais des fins en soi. Les récents événements de la crise financière montrent que la vision financiariste a atteint les limites du modèle qu'elle cherche à imposer au monde des entreprises et des organisations. Certes, l'investisseur actionnaire est celui qui permet à l'entreprise de trouver les moyens de son développement et de sa croissance. Mais la logique financiariste qui exige un rendement de 15 % pour l'actionnaire en vient à dévoyer la finalité de l'organisation (produire un

bien ou fournir un service). Cette logique donne une tonalité négative au sens qu'une société (dans les deux sens du terme) donne au travail qu'elle confie à ses salariés consommateurs, et néanmoins citoyens.

Il est vrai que la classe politique française a contribué, elle aussi, à rendre ambigu le sens à donner au travail. À gauche, l'idéologie dominante prône de réduire le temps au travail au profit d'une vie plus amplement consacrée aux loisirs. À droite, l'idéologie en cours postule qu'il faudrait au contraire l'augmenter, l'intensifier pour permettre au travailleur de gagner plus, quitte à dégrader ses conditions de travail. Paradoxalement, ce sont les plus ardents défenseurs de la réduction du temps de travail qui, par leurs décisions politiques censées améliorer la condition des travailleurs, ont le plus contribué à la dégrader. Le passage aux 35 heures, fausse bonne idée, a accéléré le processus de mise sous stress des salariés. L'enfer du stress est pavé des bonnes intentions des thuriféraires de la RTT<sup>1</sup> qui ont eu une approche trop réductrice du travail, opposant l'économique au social, comme nous allons le voir par la suite.

## Les paradoxes du travail

Les métamorphoses du travail mettent en exergue des ambiguïtés de plus en plus flagrantes, elles sont source de paradoxes qu'il faut bien gérer au quotidien. Oui, il est vrai que les progrès techniques et humains ont rendu le travail moins aliénant. Mais moins le travail est, dans les faits, aliénant, plus il est vécu comme tel. Plus les travailleurs sont libérés de la rudesse de ses contraintes, moins ils supportent celles qui restent.

---

1. RTT : réduction du temps de travail due au changement de la durée légale du travail (passage de 39 heures à 35 heures de travail hebdomadaire) en 1998 (lois Aubry en France).

### ***La souffrance est-elle désormais le sens du travail ?***

Le travail est ambivalent parce qu'il engendre alternativement du plaisir et de la souffrance. La difficulté, quand on cherche à comprendre les ressorts qui animent les individus au travail, est que les choses ne sont pas aussi binaires qu'il y paraît : l'individu accepte plus facilement la souffrance du travail parce qu'il évite celle du non-travail (sans-emploi ou au chômage). Le sociologue Michel Lallement<sup>1</sup> a mis à jour le processus « d'étiquetage social » qu'engendre le chômage, systématiquement associé à un état négatif : le chômage, c'est l'absence de statut social, la fin de l'autonomie et de la reconnaissance fournis par le travail. Le chômeur est exclu, alors que le travailleur, lui, est « inclu » ; travailler, c'est donc exister socialement. La situation de chômeur rétrécit l'espace de la sociabilité. Pour ceux qui vivent le chômage contre leur gré, le temps du non-travail condamne souvent au confinement domestique, au repli sur soi. La construction d'une identité et d'une image de soi positives est associée au fait de travailler. D'où la valorisation actuelle du travail dans l'esprit de nos contemporains.

Il existe, dans « le travail humain », une différence que l'économie n'a pas les moyens de se représenter ou de prendre en considération, mais qui n'est pas moins inéluctablement présente dans le monde du travail : le fait que le travail procure de la souffrance et du plaisir à ceux qui le vivent, plaisir et souffrance qui peuvent valoir et coûter bien plus que de l'argent. Quelle « science dure » peut mesurer la souffrance ou le plaisir engendré par le travail ? Certainement pas les paradigmes ni les calembres des économistes. Quand les chaînes de production coûtent trop cher, on peut les arrêter sans qu'elles s'en plaignent : les machines n'ont pas d'état d'âme. En revanche, la main-d'œuvre, si : elle réagit avec émotion quand on la cantonne au

---

1. Michel Lallement, *Travail : une sociologie contemporaine*, coll. « Folio », série « Essais », Gallimard, 2007.

rôle de variable d'ajustement. C'est ce qui explique le fait que, lors des restructurations, certains salariés peuvent être tentés de choisir le suicide, plutôt qu'un licenciement.

### ***La souffrance paradoxale***

Il faut relire *L'Assommoir* de Zola pour prendre toute la mesure de ce paradoxe. Qui peut nier aujourd'hui, en toute objectivité, que les conditions de travail dans nos pays développés se sont améliorées, au regard du sort qui était celui des mineurs ou des ouvrières des filatures du XIX<sup>e</sup> siècle, voire celui des OS travaillant sur les chaînes des années cinquante, telles que décrit par Friedmann ? Qui plus est, le temps de travail s'est fortement réduit, tandis que l'espérance de vie s'est particulièrement accrue, laissant du temps libre pour les loisirs... Moins de peine au travail et plus de temps libre, en toute objectivité. Pourquoi alors le travail est-il vécu par un nombre croissant de salariés comme une souffrance ? Pourquoi de moins en moins d'entre eux osent affirmer qu'il peut aussi être une source de plaisir ?

Parce que l'objectivité n'est pas la subjectivité. Comme le souligne le psychiatre Christophe Dejours<sup>1</sup>, la souffrance est inhérente au travail, et donc inévitable : entre ce qui est prescrit par l'organisation du travail et la réalité, il y a un écart, un décalage. Ce serait la nécessité de s'adapter qui provoquerait la souffrance. Toutefois, contrairement à Christophe Dejours qui semble y voir une fatalité, nous affirmons que la souffrance à laquelle nous assistons n'est pas causée par le travail en soi mais par la façon dont il est pensé et organisé : une vision du travail et du travailleur réductrice mène irrémédiablement à une organisation du travail déficiente. Il est possible d'atténuer la souffrance au travail et de permettre d'y trouver du plaisir, jusqu'à favoriser l'épanouissement des salariés par la mise en œuvre d'une organisation du travail appropriée.

---

1. Christophe Dejours, *Souffrance en France, op. cit.*

Le travail révèle ainsi des différences de perception ou de vécu qui peuvent, de prime abord, sembler paradoxales. Il est rejeté par les uns et vénéré par les autres, alors que ceux qui le rejettent ou le vénèrent ont le même travail. Pire, il est parfois vénéré et rejeté par le même groupe d'individus à des périodes différentes de leur vie professionnelle. Le travail est perçu comme une valeur en baisse par certains, tandis que d'autres l'envisagent comme un besoin en hausse. Depuis deux à trois décennies, le rapport au travail a sensiblement changé. Il est devenu indispensable pour offrir une vie décente, mais il est parfois vécu comme une entrave à l'existence. De fait, le travail n'a plus la place centrale qu'il a pu avoir dans la société industrielle des Trente Glorieuses. Aujourd'hui, ceux qui ont un travail qu'ils jugent particulièrement intéressant ne le perçoivent plus tout à fait comme un travail, même lorsque les revenus qu'ils en tirent sont modestes, tandis que ceux qui ne s'épanouissent pas dans leur travail le subissent comme une contrainte, alors même qu'ils sont parfois rémunérés plus que substantiellement.

Les paradoxes du travail, qui désormais tiraillent les travailleurs, deviennent des sources de stress qui semblent se généraliser. Il serait toutefois réducteur de tirer une généralisation hâtive, reposant sur la base des seuls maux ou aspects négatifs du travail. Il serait tout aussi réducteur de ne se baser que sur ses seuls bénéfiques ou aspects positifs. La conclusion consistant à affirmer que le travail est la source principale du stress de nos contemporains est une erreur. Il en est de même pour la conclusion qui laisse croire que le travail ne peut déboucher sur du stress parce qu'il est devenu la condition *sine qua non*, sinon unique, du bonheur moderne, du fait de sa centralité dans notre société.

Une autre généralisation hâtive, qui découlerait des deux précédentes, consisterait à opposer le travail aux travailleurs. Dans un cas, le travail ne serait plus adapté aux travailleurs ; dans l'autre, ce serait les travailleurs qui ne le seraient plus pour leur travail. Cette généralisation induirait, dans le premier cas, que la source du stress serait

exogène au travailleur, alors que, dans le second cas, elle serait endogène. Force est de constater que la réalité n'est pas aussi binaire qu'il pourrait y paraître pour les défenseurs de ces généralisations. En effet, les Français aiment le travail, mais ils affirment également ne pas être satisfaits par la façon dont, le plus souvent, on pense leur travail et celle dont on les fait travailler dans les organisations : la valeur travail est en bonne santé en France, et l'implication des Français au travail très forte. De manière concomitante, on constate que le divorce entre les travailleurs et l'entreprise semble consommé, si l'on en juge par certains sondages d'opinion<sup>1</sup> qui montrent un désengagement de plus en plus flagrant des travailleurs français, alors que leur productivité individuelle demeure l'une des plus fortes au monde, et si l'on en juge par certaines études qui confirment un accroissement progressif du stress au travail depuis environ vingt ans.

Le constat, en apparence contradictoire, est sans appel : les travailleurs français intériorisent une valeur travail à 66 % positive<sup>2</sup> ; 9 sur 10 se disent impliqués par leur travail<sup>3</sup>. Or, dans le même temps, ils se

1. Déjà, en 2004, une enquête réalisée par le cabinet Towers Perrin révélait que seulement 15 % des salariés européens se sentent très engagés dans leur travail, la majorité se situant dans une situation d'attente, faisant état d'un engagement modéré.
2. Selon l'étude de Stéphanie Baggio et Pierre-Éric Sutter (« La représentation sociale du travail : pensée positivement par 66 % des salariés », in <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/La%20valeur%20travail.pdf>), les salariés français auraient une image favorable de leur travail. Ils citent spontanément 66,7 % de termes connotés positivement, contre seulement 12,5 % de termes connotés négativement. Ces résultats confirment deux tendances identifiées dès 1994 : l'aspect « rémunération » demeure central et le « plaisir » lui reste associé. La tendance actuelle se tourne vers une plus grande préoccupation de la qualité du travail, jugé « intéressant » par les salariés. À signaler l'entrée en force du « stress ». Le terme est cité lui-même, tout comme le « manque de reconnaissance » et la « pression ». Bien que l'analyse de la « valeur travail » n'était pas ici focalisée sur le stress, il est apparu clairement dans les termes connotés négativement. Ceci dénote non seulement de son émergence, inédite, mais aussi de son importance dans l'esprit des salariés français.
3. Cf. l'étude de Stéphanie Baggio et Pierre-Éric Sutter, « Neuf salariés sur dix impliqués par leur travail, Une étude sur 3 000 salariés français » (in <http://blog.mars-lab.com/Etudes/Articlescientifiques/implictravdec08.pdf>).

disent en majorité désengagés et stressés par l'organisation du travail. La vie professionnelle est un phénomène trop complexe pour que l'on mette dans le même sac « vie au travail » et « organisation du travail », « implication » et « engagement », « plaisir au travail » et « stress organisationnel ». Si, comme le montrent de nombreuses et récentes études<sup>1</sup>, le stress semble atteindre toutes les catégories de salariés, alors qu'ils se disent en même temps impliqués, n'est-ce pas le signe d'un dysfonctionnement de la façon dont est pensé, organisé et prescrit le travail, en dépit de ce que pourraient en penser et suggérer les travailleurs ? N'est-ce pas la traduction du grand écart que chacun doit faire entre ses aspirations à un épanouissement personnel qui font sens et des routines professionnelles qui ne donnent plus de sens au travail ?

Si l'on y réfléchit à deux fois, ce constat contradictoire est plus positif qu'il n'y paraît. Car, si les travailleurs perçoivent qu'ils ne sont pas totalement épanouis dans leur travail, c'est qu'ils pensent qu'ils peuvent l'être, d'autant plus lorsqu'ils s'estiment fortement impliqués. Et sans que cela nuise à leur productivité, car la performance économique n'est pas incompatible avec la performance sociale, loin s'en faut : les contradictions du travail peuvent être dépassées en une synthèse qui crée une valeur au tout supérieure à la somme des parties. Au travail, la souffrance est dans le plaisir, comme le plaisir est dans la souffrance. En d'autres termes, l'Homme au travail est prêt à accepter la souffrance qu'exigent certains sacrifices (restreindre sa liberté, accepter la domination d'une hiérarchie, se conformer à des objectifs qui ne sont pas les siens, etc.) lorsqu'il sait qu'il pourra y trouver des satisfactions (primaires ou secondaires : salaire, lien social...), un statut dans la société (ou, tout du moins,

---

1. Pour la plus récente d'entre elles, citons l'étude épidémiologique sur les risques psychosociaux, programme de recherche Samotrace, revue *Santé et Travail*, janvier 2009, citée par *Le Monde* du 9 janvier 2009, in l'article intitulé « Une étude met en évidence l'ampleur du phénomène de la souffrance au travail ».

éviter les affres du chômage) et une possibilité de réalisation existentielle (contribuer à donner tout ou partie du sens à sa vie).

Concluons ce paragraphe en laissant la parole au sociologue Michel Crozier : « *Le travail est et restera une valeur fondamentale. Il est ce qui permet la rencontre de l'homme avec le monde, il apporte la contrainte en même temps que la création. Il est à la fois noble et ignoble. Le travail peut et doit changer. Mais il demeurera. Sans travail on n'appartient pas au monde*<sup>1</sup>. »

## Les désordres du travail<sup>2</sup>

Au XXI<sup>e</sup> siècle, les entreprises font la course aux performances : réduction des coûts, productivité, rentabilité... Toujours plus, de plus en plus vite. Les nouvelles clés de la compétitivité passent par l'adaptation permanente des organisations et par un accroissement de la qualité des biens et des services produits. Le travail a été, en conséquence, réorganisé à partir d'une exigence de réactivité, de souplesse et de flexibilité. Les préceptes du taylorisme et de l'OST n'y suffisent plus. L'organisation des entreprises s'est radicalement transformée en un « productivisme réactif », qui s'est substitué au taylorisme. Ce nouveau productivisme engendre un enrichissement certain du travail par l'intellectualisation, la polyvalence, ou la mise en responsabilité des travailleurs qu'il propose, mais ses effets sont d'une autre nature. En plus des méfaits décrits, il y a plus de cinquante ans, par Georges Friedmann, on assiste dorénavant à l'accroissement de la charge mentale, alors que les contraintes physiques subsistent. Car le travail aujourd'hui cumule contraintes physiques et contraintes mentales. Comme le constate Philippe

---

1. Michel Crozier, *Nouveau regard sur la société française*, Odile Jacob, 2007.

2. Nous reprenons le titre de l'ouvrage de Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, Paris, Le Seuil, coll. « La République des Idées », 2004.

Askenazy<sup>1</sup>, on peut parler d'une véritable épidémie des TMS, alors que les pathologies psychologiques et psychiatriques restent stables. L'avènement de ce productivisme réactif coïncide avec la mise en place des 35 heures en France. Ces dernières, qui s'annonçaient comme un enrichissement, voire comme une forme d'émancipation par rapport au modèle tayloriste, se sont accompagnées, en réalité, d'une dégradation des conditions de travail et d'une intensification du travail.

### ***Des contraintes qui s'accumulent***

La course aux performances des entreprises engendre des contraintes au sein des organisations qui se traduisent par un cumul de contraintes, en augmentation constante, que subissent les salariés. Plus précisément, des salariés qui enduraient seulement des contraintes mentales (pression du client, tensions, etc.) voient s'ajouter désormais des contraintes physiques. Inversement, les contraintes mentales touchent désormais des professions auparavant soumises à des contraintes physiques. C'est le cas des logiques de production en « juste-à-temps ». Le productivisme moderne a des conséquences ambiguës sur le bien-être des salariés : rythme plus soutenu, mais plus d'autonomie et un enrichissement des tâches, et plus de polyvalence, tout en cassant les collectifs de travail, en promouvant l'individualisation. De fait, la situation des salariés se détériore dans les entreprises où le cumul des contraintes sur les conditions de travail n'est pas pris en compte par les directions, mais, inversement, elle s'améliore si l'employeur et les partenaires sociaux intègrent cette dimension. Les causes de ces nouveaux désordres du travail sont effectivement liées à une organisation du travail inappropriée, qui ne sait plus, ou pas, prendre assez en compte la dimension humaine.

Comment, alors, comprendre que les salariés en viennent à subir des extrémités destructrices, voire autodestructrices, pour – ou à

---

1. Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, op. cit.

cause de – leur travail ? Quel est le mécanisme qui consiste à pousser les individus à se mettre sous la coupe d'une organisation, à accepter les objectifs de performance et à s'y conformer, voire à les dépasser ?

### ***Les dangers de la performance***

La performance est au centre des préoccupations de l'homme occidental. Notre société nous expose dès notre plus tendre enfance à l'injonction de la réussite : « Tu seras le premier de ta classe, mon fils ! » Il s'agit de réussir sa vie et d'être performant en tout. Comme le précise le philosophe Pierre Legendre<sup>1</sup>, « *la performance est le nom nouveau du pouvoir absolu. La marche technologique balaye les faibles, comme les guerres d'autrefois : elle réinvente le sacrifice humain, de façon douce* ». L'émergence du capitalisme néolibéral a changé la donne : les organisations doivent survivre ou mourir. Les salariés sont condamnés à réussir leur vie professionnelle, il en est de la survie de leur employeur. Certains, par conséquent, sont prêts à toutes les performances pour ne pas perdre ce qui fait qu'ils peuvent réussir leur vie, c'est-à-dire leur travail. Et ce, quitte à sacrifier leurs loisirs, leur famille, voire leur intégrité psychique, comme nous allons le voir.

La performance apparaît dès lors que les individus accèdent à un certain dépassement personnel ou collectif. Ce dépassement se caractérise par la capacité des individus à fournir un effort physique ou psychique exceptionnel. Qu'entend-on par « exceptionnel » dans le contexte du travail ? Cela consiste à ce que les salariés fournissent un effort, un autre, et puis encore un autre, et ainsi de suite, l'idéal étant qu'ils puissent renouveler ces « efforts exceptionnels » régulièrement dans le temps, sans qu'ils aient le temps de se poser la question de savoir si cela les fait souffrir. Les salariés sont de plus en plus souvent incités à fonctionner de la sorte, pour le développement et

---

1. Pierre Legendre, *La fabrique de l'homme occidental*, Paris, Mille et une Nuits, 2000.

le maintien de la compétitivité de leurs organisations et de leurs propres compétences. Quel mécanisme pousse les salariés à être performants tout en faisant abstraction de la souffrance que le dépassement continu de soi est susceptible d'entraîner ?

### ***Le coût de l'excellence***

Dès le début des années quatre-vingt-dix, Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac ont présenté dans leur ouvrage, *Le coût de l'excellence*<sup>1</sup>, le processus de mise en performance des individus au sein des organisations et tout le danger que ce dernier peut représenter pour les salariés. Ils expliquent que ce processus passe par le rapprochement progressif des idéaux des acteurs avec ceux de l'organisation. Pour être performant, comme dans le sport de haut niveau, il faut faire abstraction de soi-même et être possédé par les buts d'excellence de l'organisation. Ces auteurs distinguent trois étapes successives :

- **Dans un premier temps, le salarié et l'organisation sont indépendants l'un de l'autre** : le salarié, avec son moi et ses désirs ; l'organisation, avec ses objectifs et ses ambitions d'excellence. Pour relever les défis de l'organisation, le management a besoin de toutes les énergies de ses collaborateurs. Le management doit mettre en place un système de suggestion (qui relève le plus souvent de l'alternative « punition ou récompense ») pour obtenir l'engagement maximal des salariés. Ce système capte les énergies humaines en reposant davantage sur la dimension symbolique que sur la réalité apparente : il s'agit de capter l'imaginaire des salariés en valorisant leur ego.
- **La deuxième étape se caractérise par le rapprochement des idéaux**. L'organisation, par son système de suggestion, fait entrer en résonance ses idéaux d'excellence avec ceux du salarié pour les confondre. Progressivement, le salarié « introjecte » les idéaux de l'organisation et les fait siens, ce qui se traduit par un engagement

---

1. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac, *Le coût de l'excellence*, Paris, Le Seuil, 1991.

en temps et en énergie de plus en plus important vis-à-vis de l'organisation. En entrant dans ce jeu, la plupart du temps de façon inconsciente, le salarié « entre en performance ». Cependant, ce processus inconscient a un coût pour l'individu : c'est le coût de l'excellence. En faisant siens les objectifs de l'organisation, le moi du sujet s'affaiblit, et l'individu se dépossède de ses idéaux et de lui-même. La « conscience de soi » se trouve alors peu à peu envahie par les buts de l'organisation.

- **Au cours de la troisième étape, le salarié entre en fusion avec l'organisation** : il fait de moins en moins la différence entre celle-ci et lui-même. En devenant étranger à ses propres besoins ou à ses propres désirs, l'individu s'aliène à l'idéal d'excellence de son organisation. Le salarié perd ainsi sa capacité à « raisonner » objectivement. Cet envahissement présente un risque psychique pour l'individu si l'identification aux idéaux devient trop intense. Ce n'est plus seulement son corps qui est asservi au système, comme dans le modèle taylorien, mais son esprit. L'excellence poussée à l'extrême peut ainsi conduire à la dissolution du moi, à des décompensations psychiques, voire à une sorte de folie.

Le plus souvent, ce processus d'aliénation n'est pas mené à son terme. Il y a bien évidemment toute une gradation dans ce processus. Mais il peut aller suffisamment loin pour exercer une captation significative de la conscience de soi. En s'aliénant aux idéaux de l'organisation, le salarié se prive de lui-même, il se prive aussi des siens, des familiers, de son entourage. Les conséquences personnelles sont aisées à comprendre : en donnant toute son énergie à l'organisation, sa vie privée risque tout simplement d'être privée de vie.

Si les salariés acceptent de « se perdre » ainsi dans les buts de l'organisation à laquelle ils donnent toute leur énergie, ce n'est pas seulement pour la rémunération. Nicole Aubert et Vincent de Gaulejac posent l'hypothèse que les individus tissent avec l'organisation un « contrat narcissique ». Ce contrat est évidemment inconscient. Si les salariés acceptent de répondre aux sollicitations du management

de l'organisation néolibérale, c'est parce qu'ils espèrent obtenir en échange plus que de l'argent : une reconnaissance sociale, mais aussi une reconnaissance égotique, voire, pour certains, de l'amour. Cette reconnaissance peut permettre de compenser certains doutes qui fragilisent les salariés (« Suis-je à la hauteur ? Suis-je un bon professionnel ? »), de répondre à l'injonction de performance (« Il faut que je sois le meilleur, le premier ! »). Plus les individus sont porteurs de ces failles, plus ils sont dépendants de cette quête. Il leur sera d'autant plus difficile de renoncer aux sirènes de cette forme de management que celui-ci propose au moins deux types de récompenses particulièrement appréciées sur le plan du narcissisme :

- un sentiment de toute-puissance en s'identifiant aux ambitions de l'entreprise ;
- une reconnaissance égotique, l'amour en échange du don de soi.

### ***Des salariés à bout de souffle ?***

En jouant ainsi sur les idéaux et sur la valorisation de l'ego, le management néolibéral interpelle les structures profondes du soi, tout en envahissant l'intimité des sujets. Ce jeu de valorisation de l'ego est le plus souvent inconscient de la part des managers, ces derniers étant eux-mêmes en prise avec ce mécanisme égotique. Il peut toutefois devenir manipulateur et exercer une certaine forme de violence sur la psyché des collaborateurs. Cette forme de violence est d'autant plus sournoise qu'elle se présente toujours sous un aspect séduisant. En effet, on laisse entendre au collaborateur qu'une adhésion sans réserve aux buts de l'organisation pourrait lui permettre d'accéder à la reconnaissance éternelle de l'organisation, à une sorte de « bonheur » suprême. Ce discours cache en réalité une intention moins séduisante car elle cherche à capter définitivement la conscience du collaborateur pour en tirer le maximum. L'actualité relative aux risques psychosociaux illustre à quel point ce mécanisme peut conduire à la « carbonisation psychique » (*burn-out*) : en plaçant la barre de la

performance de plus en plus haut (« Toujours plus, toujours plus vite »), les organisations mettent les individus dans des situations qui confinent à l'impossible et qui leur font atteindre leurs limites.

Mis en face de leurs limites par leurs managers, les salariés sont d'autant plus désabusés qu'ils ne reçoivent pas de « retour » en termes de reconnaissance : ni retour concret (augmentation de salaire) ni retour symbolique (valorisation de l'ego). Le mode de management néolibéral fait de moins en moins rêver ; pire, il agace, particulièrement dès lors que ses tentatives de manipulation de l'ego sont mises à jour. Les salariés commencent à prendre du recul et s'interrogent sur certaines disparités : augmentation des dividendes des actionnaires au détriment des augmentations salariales, parachutes dorés pour dirigeants défaillants, « anthropophagie » des restructurations d'entreprise au détriment de leurs emplois, etc. Aussi se posent-ils la question de savoir s'ils ne seraient pas en train de se faire duper par l'organisation. La confiance vient à manquer, les organisations et leur management sont remis en cause. Les salariés sont lassés par le cynisme de leur direction. Cette perception semble encore plus aiguë pour les jeunes générations qui entrent dans l'entreprise avec un certain scepticisme, promptes à en percevoir les incohérences. Beaucoup de salariés s'engagent discrètement sur la voie de la distanciation et du désengagement. Les valeurs qui fondaient le travail se désagrègent à travers la prise de conscience de l'illusion sur laquelle semble basé le mode de management néolibéral.

Force est de constater que les salariés remettent de plus en plus en cause :

- **Le double langage** : plus on parle des « valeurs » de l'entreprise, moins on s'y tient. Un seul exemple : on prêche la fidélité..., mais bien malin celui ou celle qui peut dire aujourd'hui si son entreprise ou son activité ne sera pas vendue, délocalisée, restructurée ou refondue dans les six mois qui viennent, les passant sans scrupule par pertes et profits !

- **Le processus décisionnel** : comme on travaille à court terme, seule une poignée de cadres stratégiques participe effectivement au devenir de l'entreprise ; les autres constituent les hommes de troupe à qui on demande de suivre !
- **La détermination des niveaux de salaires** n'appartient plus à la sphère du rationnel, et les écarts que l'on peut désormais constater minent la relation de confiance, plus en profondeur que l'on ne le croit habituellement.
- **L'exercice annuel d'évaluation des performances** devient, dans bien des cas, un outil de *turnover* imposé ou de management par le stress, alors qu'il devrait être un moyen réel de progression professionnelle et d'évolution salariale. Comment ne pas s'étonner que les salariés se détournent de l'idée d'entreprise que l'on cherche à leur imposer et qu'ils en viennent à opter pour la position ou, plus exactement, l'attitude du « démissionnaire » ?

### ***De l'adhésion... à la démission : le syndrome « bonjour paresse »***

Il est possible, simultanément, de ne plus croire aux beaux discours des « prêtres » de l'entreprise néolibérale mais de toujours avoir la foi en un idéal de travail qui épanouit. Le succès de librairie de l'ouvrage de Corinne Maier en 2004, *Bonjour paresse*, en est une belle illustration. Ce livre traduit l'état d'esprit de toute une frange de salariés qui ont cessé de « croire en l'entreprise »<sup>1</sup>. Ce livre offre une idée de la représentation que certains peuvent se faire de leur vie au travail et en entreprise, parce qu'ils ne « gobent » plus les discours que leur servent leurs dirigeants et leurs managers. Quelle représentation de l'entreprise ce livre renvoie-t-il ? L'entreprise a cessé d'être le lieu de l'excellence : elle exige toujours plus de diplômes pour des fonctions de moins en moins gratifiantes. La méritocratie a vécu, le diplôme et

---

1. Corinne Maier, *Bonjour paresse : de l'art et la nécessité d'en faire le moins possible en entreprise*, Paris, Michalon, 2004.

les réseaux relationnels l'emportent largement sur la compétence ; ainsi, le « cadre maison » a peu chance de se réaliser professionnellement. À quoi bon faire des efforts s'il n'y a plus la « carotte » de la carrière, la reconnaissance du travail accompli ?

Cette représentation illustre la manière dont de plus en plus de salariés disqualifient leur entreprise en tant que « partenaire » susceptible de contribuer à construire leur identité au travail. L'état d'esprit de ces salariés types, que nous dénommons « démissionnaires », présente les caractéristiques suivantes :

- **Une image de soi au travail dévalorisée** : de plus en plus de salariés acceptent un emploi « faute de mieux », sans s'intéresser à leur travail. Certains se font une raison, mais d'autres, avec le temps, deviennent aigris : ils reprochent à l'entreprise qui les emploie de les empêcher de réussir leur vie comme ils le souhaitent ; ils adoptent alors la « position du démissionnaire ».
- **Un manque de reconnaissance** : ce décalage est d'autant plus fort que la course au diplôme, bien française, se heurte à la nécessité de trouver un emploi. Nombre d'individus sont en effet amenés à accepter un emploi pour lequel ils sont manifestement surqualifiés. Ils ont alors le sentiment de ne pas être reconnus à leur niveau de compétence et se montrent d'autant plus frustrés que, plus le temps passe, moins il y a de perspectives d'évolution correspondant à leur formation initiale, ce qui accentue leur position de démissionnaires.
- **Une perte de sens** : le travail devient ainsi totalement vide de sens, inutile, absurde parce qu'éloigné des centres d'intérêt intellectuels ; son seul intérêt réside dans la paye à la fin du mois.
- **Une perte d'identification à un collectif** : ce travail pourrait être compensé par la richesse des relations interpersonnelles, mais il n'en est rien. Les « chefs » apparaissent incultes (puisque ils sont parfois moins diplômés que les individus surqualifiés), les « militants » (représentants du personnel) sont perçus en dehors

du coup, soit cabrés sur des combats d'arrière-garde qui n'ont plus de sens pour les nouvelles générations, soit décalés par rapport au vécu de ces démissionnaires.

- **Le nihilisme** : confrontés à un monde qui s'est montré dur à leur égard, les démissionnaires n'ont pas de cadeau à faire à l'entreprise. Il n'est pas question d'essayer de se battre pour construire une société plus juste, plus solidaire, etc., comme l'avait tenté la génération précédente ; il est plutôt question de protéger, vis-à-vis de l'entreprise, son « cocon » en se focalisant sur ses intérêts personnels.
- **La défiance vis-à-vis du management** : l'attitude des démissionnaires se trouve encouragée par les déficiences comportementales du management (manque d'exemplarité, décisions absurdes et contradictoires, attitudes hypocrites, incapacité à reconnaître et à rétribuer les individus à la hauteur de leur contribution).

## La dégradation des conditions de travail : un phénomène socio-organisationnel

Dans son ouvrage<sup>1</sup>, Philippe Askenazy confirme qu'il est systématiquement démontré, au travers de nombreuses études, que la dégradation (ou l'amélioration) des conditions de travail ne concerne que très rarement des individus isolés car elle est toujours un phénomène socio-organisationnel, c'est-à-dire qui concerne un collectif de salariés au sein et à cause de l'organisation. Sans nier l'influence de certaines dimensions individuelles, le *job design*<sup>2</sup> de l'organisation du travail, tel que l'a déterminé l'employeur, est un facteur déterminant du malaise ou du bien-être collectif des travailleurs.

---

1. Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, op. cit.

2. Le *job design* est, au sein d'une organisation, l'architecture des activités déclinées en postes de travail situés à la croisée des processus et de l'organigramme.

Il en est ainsi des nouvelles formes d'organisation liées au productivisme moderne : une étude<sup>1</sup> met ainsi en évidence que l'organisation du travail en « juste-à-temps » et la rotation de postes sont fortement corrélées à un risque accru (entre 20 et 60 %) de *cumulative trauma disorders*. À l'inverse, ces corrélations sont quasi inexistantes pour les pratiques plus traditionnelles (démarche de qualité, travail en équipe). Plusieurs autres enquêtes montrent que les organisations qui incluent normes de qualité, rotation de postes et flexibilité du temps de travail (horaire ou jours) engendrent un surcroît des accidents de travail de 15 à 30 %. En effet, les indicateurs de charge mentale sont plus dégradés lorsque le salarié doit respecter des normes de qualité ou pratiquer la polyvalence. Avatar du « juste-à-temps », la flexibilité du temps de travail se traduit par une plus grande pression temporelle (le travail dans l'urgence), mais aussi par des tensions supplémentaires : tensions avec les collègues et la hiérarchie, manque de temps pour effectuer son travail ou, pire, exposition à des ordres contradictoires ! À la fin des années quatre-vingt-dix, aux États-Unis comme en France, les principales composantes du productivisme moderne s'accompagnent statistiquement d'une intensification du travail ou d'une dégradation de la santé et/ou de la sécurité. Selon les résultats des études statistiques, le coupable serait le productivisme moderne, véritable néo-stakhanovisme.

### ***La désorganisation des organisations innovantes***

Parallèlement à la lecture des statistiques, il peut être utile d'écouter ce que les salariés pensent de ces organisations du productivisme moderne qui se prétendent innovantes. Au cours d'audits de performance sociale, les salariés témoignent de plus en plus souvent d'une désorganisation peu compatible avec les objectifs d'optimisation et de fluidité affichés par les promoteurs de ces organisations : ordres contradictoires, procédures routinières vidées de leur sens initial,

---

1. "Survey of Employers Providing Training" (SEPT), 1993.

managers non légitimes, tension dans l'entreprise, etc. La dégradation des conditions de travail peut alors être considérée non comme un élément inhérent au productivisme moderne, mais comme la résultante d'une prise en compte insuffisante du facteur humain au sein d'entreprises trop peu sensibilisées à ces questions et plus obnubilées par les ratios financiers que par les ratios opérationnels. Paradoxalement, *l'a priori* selon lequel les nouvelles pratiques imposées par le législateur (comme les lois Aubry sur la RTT ou réduction du temps de travail) seraient favorables aux salariés a pu amener certains employeurs à négliger les conditions de travail.

La RTT s'est avérée un instrument utile pour approfondir l'innovation organisationnelle avec le développement de la polyvalence, en assouplissant le droit du travail. Mais les études révèlent une intensification des rythmes d'autant plus forte que les entreprises n'ont procédé qu'à peu d'embauches pour accompagner la RTT. Au lieu de permettre une amélioration des conditions de travail, l'application des lois Aubry se serait traduite par la dégradation de la situation des travailleurs les plus fragiles. Selon une enquête<sup>1</sup> effectuée à la suite de la RTT, la plupart des indicateurs d'intensité du travail se sont détériorés. La RTT se traduit par un surcroît de stress pour plus de 30 % des travailleurs ; la tension entre collègues augmente, même si les salariés se sentent plus autonomes.

Est-il possible de réformer les conditions de travail sans renoncer au productivisme ? Une entreprise qui accepte une vraie réflexion et des investissements significatifs sur la qualité du travail peut en théorie réduire significativement les contraintes physiques et mentales, ainsi que les risques que subit le salarié, sans remettre en cause les objectifs globaux de l'organisation de la production. L'impact financier, s'il est un coût au départ à court terme (formation, reconfiguration des postes, etc.), n'affecte généralement pas la productivité, bien au contraire : celle-ci semblerait s'améliorer sur le long terme.

---

1. Citée dans le livre de Philippe Askenazy, *Les désordres du travail*, *op. cit.*

Dans un environnement plus sûr et moins contraignant, la motivation et l'engagement des salariés progressent, l'absentéisme régresse et les entreprises ne subissent plus les coûts des accidents et des maladies du travail. Nous allons voir que réformer les conditions de travail n'est pas une utopie réservée à quelques entreprises privilégiées. L'exemple américain qui suit en est la preuve.

### ***Productivisme moderne : l'exemple américain***

Productivisme et conditions de travail favorables sont-ils compatibles ? Oui, si l'on en juge l'exemple américain. Les employeurs américains ont cherché à réduire d'eux-mêmes les risques au travail, principalement parce qu'ils en ont subi les contraintes ou qu'ils y ont été incités. Devant l'augmentation des malades et des accidentés, combinée aux coûts exorbitants des accidents et des maladies du travail (170 milliards de dollars en 1992, soit 3 % de la richesse nationale), le système américain a réagi par une convergence de réflexion de différents canaux (syndicats, force du marché, États). Les syndicats ont su utiliser Internet, pour appuyer leurs revendications sur l'amélioration des conditions de travail, en publiant les rapports d'enquêtes détaillés des inspecteurs du travail. Ils ont constitué des réseaux de salariés, dépassant le simple périmètre de leur employeur. L'usage des NTIC a permis l'émergence d'une conscience collective sur la dégradation des conditions de travail, particulièrement par l'apparition de *blogs* de salariés dénonçant des conditions de travail désastreuses, ce qui risquait de ternir l'image des organisations incriminées, et a obligé les dirigeants à réagir. L'action conjuguée d'une pression syndicale et, surtout, du marché, des assureurs, des contraintes financières, de la prise de conscience des salariés et de la liberté d'information des agents économiques a poussé à un changement de perspective en matière de conditions de travail au sein des entreprises américaines. Parallèlement, les États-Unis ont connu une période de croissance exceptionnelle, en particulier de croissance de productivité au travail. Le résultat est sans appel : il se concrétise par une

baisse d'un tiers des accidents et des maladies du travail, notamment des TMS. Au total, l'économie américaine aurait ainsi « récupéré » plus de 1 % de PIB...

L'exemple américain vient absolument infirmer le discours selon lequel les entreprises ne peuvent rien faire face aux contraintes économiques. Au contraire, il est possible d'améliorer le sort des salariés sans remettre en cause la dynamique productiviste. C'est même l'inverse qui serait économiquement aberrant. Les organisations innovantes de travail ne sont pas par nature néfastes aux salariés si l'employeur prend en compte la dimension « conditions de travail ». C'est la désorganisation des organisations qui serait bien à la base de leur dangerosité et de leur surcoût. Il est urgent de revoir l'organisation du travail et le *job design* des postes.

### ***Management archaïque et désordres de l'organisation du travail, une spécificité française ?***

L'économiste Thomas Philippon éclaire les dysfonctionnements organisationnels sous un autre angle, celui des relations sociales qui seraient particulièrement médiocres, comparées aux pays occidentaux, du fait d'un management archaïque, spécifiquement français<sup>1</sup>. Pour cet auteur, on a affaire à « *une crise non pas du désir individuel de travailler, mais de la capacité à travailler ensemble* ». Cela est dû à un modèle hiérarchique traditionnel favorisant la méfiance et le manque de délégation, à la persistance d'un système bureaucratique paralysant et, enfin, à une absence de renouvellement des élites qui, dans les PME particulièrement, se traduit par un capitalisme d'héritiers qui maintient le *statu quo*. Il réside dans les entreprises françaises traditionnelles une contradiction entre l'autonomie et l'initiative que le management prétend demander à chacun et une structure pyramidale qui demeure forte. Ainsi, selon plusieurs

---

1. Thomas Philippon, *Un capitalisme d'héritiers, la crise française du travail*, Le Seuil, 2007.

enquêtes<sup>1</sup>, la France est 57<sup>e</sup>, sur 60 pays, pour la qualité des relations sociales (dernière des pays riches). D'autres sondages auprès des salariés montrent que la France arrive dernière des pays européens pour « la liberté de prendre des décisions dans son travail » et avant-dernière (devant la Grèce) pour la « satisfaction dans son travail », que l'on soit manager ou salarié. Dans les 20 premières entreprises où il fait bon travailler en France, on trouve 12 entreprises américaines (3 aux premières places) et seulement 5 françaises. Pour l'économiste, il existe bien une relation directe et stable entre les pratiques managériales et les entreprises où « il fait bon travailler ». Ce management bureaucratique vient certainement renforcer la mauvaise image dont pâtissent déjà les entreprises dans notre pays, relayées par le peu d'implication de l'État et des pouvoirs publics.

En France, le peu d'intérêt de l'État pour les conditions de travail, l'absence de publicité des rapports d'inspection du travail ou, encore, le manque d'efficacité apparent de la branche AT-MP (accidents du travail-maladies professionnelles) suggèrent que le système institutionnel ne peut générer une réaction automatique face à la montée de la pénibilité des risques au travail. Même chose pour les syndicats et les politiques. Les employeurs sont, quant à eux, généralement peu sensibilisés aux conditions de travail. Ils procèdent souvent par déni des difficultés. Les calculs coûts-avantages, qui révèlent souvent à l'employeur les bénéfices qu'il pourrait retirer d'un effort de prévention, ne font pas partie de la culture managériale française. Il reste plus facile de répercuter sur la collectivité le fardeau financier que de s'attaquer au problème. Du côté des salariés, on n'assiste pas, comme aux États-Unis, à une prise de conscience collective des mécanismes propres à l'entreprise qui les emploie. Internet pourrait être un média pertinent, mais le taux d'équipement informatique des salariés français demeure encore

---

1. Citées dans le livre de Thomas Philippon.

inférieur à celui des salariés américains. En outre, le salarié français restant individualiste, il a tendance à se méfier des mécanismes de défense collective.

L'amélioration des conditions de travail ne se fera pas sans une triple prise de conscience. Premièrement, il ne faut pas se voiler la face : la pénibilité du travail s'accroît en France depuis plus de dix ans, à la fois subjectivement (à travers les déclarations des salariés) et objectivement (à travers des indicateurs statistiques comme ceux qui mesurent les TMS). Rappelons-le, les Français figurent parmi les travailleurs les plus productifs au monde, devant les Américains, mais il serait déplacé d'en tirer une quelconque fierté au vu de la croissance des pathologies du travail. Deuxièmement, ce constat s'explique par un problème collectif de « qualité » du travail. Les formes modernes du productivisme induisent, en particulier, une intensification du travail. Cette dernière se traduit, du fait de l'absence de prise en compte du « facteur humain » lors des changements organisationnels, par une dégradation des conditions de travail, de la santé et de la sécurité des travailleurs, et donc par une augmentation du stress au travail. Troisièmement, il n'y a pas de fatalisme. Il faut rompre avec la logique de déresponsabilisation des acteurs qui domine aujourd'hui. Un autre équilibre économique peut être atteint. Pour des performances globales similaires et par une réflexion et des investissements dans leurs organisations, les entreprises peuvent réduire significativement la pénibilité, et particulièrement les risques d'accidents et de maladie du travail. L'absence d'action et de prévention sur des conditions de travail dégradées induit des gaspillages humains et financiers : absentéisme, *turnover*, désengagement, maladies et accidents du travail dont la charge est supportée par la collectivité et, par conséquent, par les organisations, sans que l'on puisse en préciser le volume et l'évolution.

Pourtant, un équilibre « gagnant-gagnant » est envisageable. La mise en œuvre d'une politique de prévention, assurant de bonnes conditions de travail et d'identification des stressés qui permettraient de

traiter les facteurs de stress au travail, engendrerait certes des coûts à court terme pour les organisations, mais minimes au regard des gains de productivité qu'ils susciteraient à moyen terme, sans compter le « mieux-être » au travail qu'elle entraînerait pour les salariés. Une telle politique n'est pas utopiste : aux États-Unis, la mécanique libérale a réussi à inciter les entreprises américaines à changer d'équilibre sans obérer leur performance financière. La question du travail en France doit revenir au centre du débat social pour déterminer les moyens d'action les plus pertinents, et ce, afin de rénover les conditions de travail et diminuer le stress organisationnel. Cet ouvrage a pour ambition d'y contribuer.

### ***Reconnaissance du stress professionnel, un progrès social vers le bien-être ?***

En ce sens, la toute récente reconnaissance du stress au travail constitue un indéniable progrès social. Être sensible à cette souffrance, pouvoir la nommer, c'est admettre que la dimension aliénante du travail n'est pas acceptable dans une société moderne. C'est donc vouloir renforcer sa dimension noble, constructive et créatrice de valeur pour tous, pas seulement pour l'actionnaire. C'est ouvrir les portes de l'entreprise à un certain bien-être. La responsabilité de l'entreprise, de son dirigeant et de ses décideurs, en la matière, est moins de guérir que de prévenir, de parer aux dysfonctionnements organisationnels tout en anticipant les changements. Le défi posé aux entreprises n'est pas de multiplier les cellules psychologiques, même si elles sont parfois nécessaires. Il est de créer les conditions d'un mieux-être qui permettra de réduire les décalages entre discours et réalité, d'améliorer les relations sociales, de redonner du sens au travail, en permettant que chacun ait vraiment le sentiment que sa contribution au projet collectif est reconnue.