

**Eric Roussel**

<http://www.sociologiedumanagement.fr>



***Partir des transformations objectives de l'organisation du travail  
pour mieux en comprendre les répercussions subjectives***

**Plan**

- Mise en perspective des risques psychosociaux : description des contextes organisationnels à l'origine de l'apparition des risques psychosociaux (atomisation et augmentation de la charge mentale) ;
- Ce qui se joue dans le rapport au travail (construction identitaire, identité de métier et sens du travail)
- Des problèmes relatifs à la mise en évidence de relations stables et fiables entre les contextes du travail et l'apparition du *burn out* et du suicide au travail.

Les mots de souffrance physique (à connotation dramatisante) ou encore de stress (auxquels peuvent être associées des valeurs négatives, mais aussi positives) sont apparus il y a déjà longtemps sur la scène du travail, mais c'est avec le livre de Marie-France Hirigoyen (psychiatre, psychanalyste et victimologue), paru en 1998, *Le harcèlement moral. La violence perverse au quotidien*, qu'est mis en lumière le thème du harcèlement, jusqu'alors tabou et méconnu, mais qui ouvrira, par sa médiatisation, à la reconnaissance sociale puis institutionnelle, de souffrances mentales en lien avec certaines organisations de travail. Conjointement, les travaux de Christophe Dejours (en psycho-dynamique du travail) avaient théorisé les questions de la souffrance et du plaisir dans le travail. En 2002, la Loi sur le harcèlement moral marque un temps fort de la reconnaissance par le droit de la souffrance au travail. Le terme santé mentale et celui de harcèlement vont permettre de prendre conscience de différentes formes de souffrances liées au travail. Ainsi, la notion de stress, déjà utilisée, s'institutionnalisera, faisant l'objet d'un accord entre les partenaires sociaux, en 2008, accord national interprofessionnel. Même si l'approche reste très individualisante, les regards se portent, aussi, sur les organisations du travail. Fin 2009, les ainsi nommées vagues de suicide qu'ont connu F. Télécom et Renault marqueront un tournant dans l'identification de risques qui conduiront à la reconnaissance par le droit de la notion de risques psychosociaux.

L'articulation santé-travail a historiquement débuté par le monde ouvrier où l'exposition aux risques pouvait être mesurée objectivement. Mais dès lors que c'est l'organisation à proprement dite, mais aussi les techniques managériales qui sont pointées du doigt comme source de risque potentielles, la relation de cause à effet entre le travail et ses (ou des) maux se fait plus floue, elle se distend. « Plusieurs facteurs qui agissent de manière complexe, plurifactoriel, et les effets différés dans le temps, voilà deux caractéristiques de ces risques dits émergents qui sont si difficiles à faire rentrer dans le cadre institutionnel cognitif fondateur de la santé au travail. » (Paul. Bouffartigue). Depuis 2011, à la suite de longs travaux accomplis par de nombreux chercheurs, on appelle risques psychosociaux, « les risques pour la santé mentale, physique et sociale engendrés par les conditions d'emploi et les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental. » *Susceptible*, bien que chargé d'ambiguïté, le mot est sans doute bien choisi.

La notion de risques psychosociaux connaît donc un important succès... pour le meilleur et pour le pire. Pour le meilleur, car les mots parviennent à faire exister les maux, le mal être au travail rentre dans l'espace public et y trouve un lieu d'expression légitime ; et sans doute était-il grand temps<sup>1</sup>. Dans un ouvrage récent, Vincent de Gaulejac, rapporte « quelques données chiffrées » à travers lesquelles il dresse un tableau alarmant des effets polymorphes des formes prises par les organisations actuelles du travail : l'intensification du travail, son rythme, le raccourcissement des délais, le découpage et la superposition des tâches à effectuer, l'importance de la relation client, les rapports à l'usager, au patient, les relations interindividuelles (entre collègues, avec un hiérarchique) provoquent souffrance, stress, mal-être, troubles psychologiques, épuisement, dépressions, troubles musculo-squelettiques, etc. Parmi les données exposées, nous n'en retiendrons qu'une, on comprendra plus loin pourquoi : « pour 13 % des salariés, il existe une antinomie entre ce qu'on leur demande de faire et leur conscience professionnelle, selon l'Institut de veille sanitaire.<sup>2</sup> »

---

<sup>1</sup> « Sur fond de crise économique, de mondialisation et de nouvelles organisations du travail, la santé mentale des travailleurs se dégrade. Tel est le constat de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pointé dans une étude publiée le mercredi 14 décembre, "Mal être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale au travail". » (...) L'OCDE n'hésite pas à qualifier la santé mentale de « nouveau défi prioritaire pour le marché du travail ». » Rémi Barroux, « Les troubles mentaux augmentent chez les salariés », Le Monde du 17/12/11.

<sup>2</sup> V. de Gaulejac, *Travail, les raisons de la colère*, Paris, Editions du Seuil, 2001, p. 46.

Pour le meilleur disions-nous, mais aussi pour le pire, car cette notion de *risques* psychosociaux n'est pas sans jeter le trouble sur la notion même de re-connaissance, ici, d'effets délétères sur la santé. Avec les risques psychosociaux, on touche à ce qui porte préjudice à la santé mentale, physique et sociale des salariés. On y entre donc par la porte de la dissociation, par celle qui ouvre à l'analyse qui sépare et dissocie, le physique du mental, le corps de l'âme. Mais l'analyse est aussi placée sous le signe de l'éventualité, de la possibilité qu'un événement advienne... un risque, susceptible, mais il se peut fort bien que cet événement ne se produise pas ! Le problème de la possible apparition risque alors de se déplacer du côté du sujet : il y aurait-il des individus plus sujets que d'autres à l'apparition d'un tel risque ?

Ces deux dernières remarques portent en elles les germes du doute et de la préoccupation. En mettant le doigt sur l'absence de mécanique systématique, la première (le doute) interroge la notion de causalité linéaire en l'absence de laquelle il devient hasardeux de rapporter un effet à une cause. La seconde (la préoccupation) désigne un autre écueil, un danger qui se profile, que l'on désigne par la psychologisation de la compréhension des maux. Dans cette perspective, les conditions de travail ne sont plus perçues que comme des causes éloignées des maux potentiels, et ce dans le meilleur des cas. De son côté, le terme de psychosocial porte lui aussi à confusion. Qu'est-ce qui, dans la compréhension de ce qui peut porter atteinte à l'intégrité physique et à la santé mentale et sociale des salariés peut ne pas être appréhendé sous l'angle du « psycho » et du « social » ? Où se situerait le lieu de cette séparation ?

\*\*\*

Je viens d'évoquer la notion de psychologisation. Mais qu'entend-on par là ? La tendance à la psychologisation des rapports sociaux<sup>3</sup> signifie que l'on tend à réduire la compréhension des effets des pratiques aux seuls attributs d'un individu qu'on aura pris soin de soustraire aux contextes organisationnels à l'intérieur desquels prennent place ces pratiques et dont on négligera les conditions d'existence présentes et passées à l'extérieur de l'entreprise. Le psychologisme désigne une forme particulière d'analyse et d'interprétation qui, pourtant soucieuse de comprendre l'individu, le désinsère et le désarticule du monde dans lequel il vit. L'effet de cette dissociation est redoutable ! En effet, les raisons invoquées pour expliquer ce qui peut advenir à un individu se trouvent alors contenues et enfermées en lui. Cette dissociation s'accompagne donc aussi d'un déplacement : « les conflits sociaux peuvent être déplacés sur le plan des problèmes psychiques, autrement dit peuvent accabler l'individu sous la forme d'une affaire privée.<sup>4</sup> »

\*\*\*

En quoi, et de quelle façon, la sociologie peut venir éclairer, mais peut-être aussi, assombrir, la mise en évidence des effets que peuvent produire les modes d'organisation du travail sur les individus ? En quoi donc peut consister l'apport de la sociologie dans la compréhension des répercussions subjectives des transformations objectives propres aux nouveaux types d'organisation du travail ?

Pour répondre à cette question, il faut repartir d'une définition de la sociologie qui pourrait faire consensus parmi les sociologues : la sociologie se propose de mettre en évidence les relations qui se nouent entre la société, le(s) groupe(s) et l'individu et, par là, d'en analyser les effets, sur chacun d'eux. On voit d'emblée que, pour un sociologue, il est littéralement

---

<sup>3</sup> Voir à ce titre l'ouvrage de Jean-Pierre Le-Goff, *La France morcelée*, qui envisage sous cet angle le succès de la notion de harcèlement moral.

<sup>4</sup> J. Habermas, *Raison et légitimité, problème de légitimation dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978, 196 p.

impossible de penser séparément société, groupe et individu. Ces trois entités tissent entre elles des relations d'interdépendances qui sont conjointement des relations d'influence.

Ces interdépendances, ces liaisons sont parfois silencieuses, le plus souvent, elles agissent à l'insu des uns et des autres. Aussi, si l'on peut parler de dialogue entre les individus et les institutions (pour nous, les entreprises et les types d'organisation de la production qu'elles mettent en place), encore convient-il de conserver à l'esprit que ce dernier puisse rester silencieux. Par ce dialogue, on peut chercher à comprendre « comment les agents peuvent satisfaire leurs intérêts ou leurs désirs individuels, liés à leur histoire familiale, en détournant à leur profit des possibilités inscrites dans l'institution, et inversement, comment l'institution, notamment à travers ce qu'elle inculque par les rites d'institution, peut se servir des passions et des pulsions qu'elle canalise.<sup>5</sup> » On pourrait aussi dire, pour répondre cette fois les mots d'Eugène Enriquez que « les intérêts nourrissent les passions et les passions nourrissent les intérêts.<sup>6</sup> »

Ces quelques rappels sur la manière propre à la sociologie de penser l'homme en société et, réciproquement, la société en chaque homme sont capitales en ce sens qu'elles mettent le doigt sur une conséquence douloureuse pour qui voudrait penser les effets des structures d'organisation sur les individus : ces effets ne sont ni univoques, ni identiques. Ni univoques, car les institutions se transforment par l'action des hommes. Ni identiques, car des structures d'organisation du travail identiques peuvent ne pas produire les mêmes effets sur chaque individu de même qu'elles peuvent produire des effets différents sur un même individu dans la durée. Ce que je désignais dans mon plan comme « des problèmes relatifs à la mise en évidence de relations *stables et fiables* entre les contextes du travail et l'apparition du *burn out* et du suicide au travail (mais ce ne sont que des exemples) découle donc de la manière dont la sociologie appréhende son objet. Voilà qui n'est pas fait a priori pour rassurer ceux qui, comme les médecins du travail et les inspecteurs du travail, tentent de mettre en place des mesures susceptibles de diminuer les risques de souffrance au travail ; le mot susceptible refait son apparition, et atteste bien du fait que la complexité se trouve du côté des sciences molles.

Mais si la sociologie risque d'assombrir, ou de brouiller la croyance en l'existence de relations stables, fiables et fixes entre les modes d'organisation du travail et leurs effets sur les individus (rappelant par là, et à nouveau, que les sciences humaines ont nécessairement affaire au complexe et à l'incertitude), elle permet malgré tout de comprendre en quoi lesdites modalités d'organisation de la production peuvent produire les effets qu'elles produisent sur les individus.

Nous allons à présent essayer de balayer, sans prétendre, bien évidemment, à l'exhaustivité, les variables, les paramètres, les conditions qui risquent d'accroître les effets que sont susceptibles de produire sur les individus les nouveaux types d'organisation du travail.

### *Flexibilité et adaptation permanente*

On peut avancer que les évolutions des modes de production ont pour partie été déterminées par la place croissante prise par l'économie de marché, l'ouverture à la concurrence entraînant instabilité et diversification de la demande. Cette mondialisation de l'ouverture impose aux entreprises de faire face à bon nombre d'incertitudes. En effet, répondre, dans un temps concurrentiel, à une demande aux mutations fréquentes a ses

---

<sup>5</sup> Propos tenus par P. Bourdieu in J. Maître, *L'autobiographie d'un paranoïaque. l'abbé Berry (1878-1947)* et le roman de Billy *Introïbo*, Avant-propos dialogué avec P. Bourdieu, Paris, Ed. Economica, 1994, p. XIX.

<sup>6</sup> E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer. col. Sociologie clinique, 1997, p. 11.

corollaires : obsolescence des procédures d'industrialisation et nécessité d'une adaptation rapide des hommes aux évolutions des machines.

- Dans cette recherche d'adaptation les nouvelles technologies jouent un rôle de première importance, puisqu'elles la permettent (pouvant notamment tenir compte des exigences normalisatrices en matière de qualité), y incitent, ou bien les deux à la fois.

- Afin de répondre donc, dans les plus brefs délais, aux évolutions de la demande, l'organisation de la production cherche la flexibilité. « Outre cette productivité globale, la flexibilité est au cœur de la nouvelle configuration des performances recherchées par l'entreprise. Face à l'exigence d'une organisation productive qui soit capable de répondre à une demande incertaine et fluctuante, en volume et en composition, la flexibilité est d'abord la capacité à assurer la stabilité des gains de productivité des équipements face à des changements du produit et des processus.<sup>7</sup> » Afin donc de raccourcir les délais de réponse de l'offre aux fluctuations de la demande, les méthodes de production ont donné naissance à un ensemble de procédures : gestion à flux tendus, qualité totale, etc. *En un mot, l'adéquation des hommes aux choses s'emballa et passe d'un paradigme de la production de masse à celui de l'adaptabilité perpétuelle.*

Extrait d'un entretien accordé par la sociologue Danièle Linhart à La vie des idées

« La vie des idées : Dans votre dernier ouvrage, *La Comédie humaine du travail*, vous expliquez qu'avec la précarisation subjective, il y a ce double processus. On déstabilise les gens en les plaçant « sur le fil du rasoir », pour reprendre vos termes, afin de les rabattre sur les protocoles. Vous pouvez nous expliquer ce deuxième aspect ?

Danièle Linhart : Il faut effectivement que cette autonomie soit bordée par des méthodes standard, des méthodologies, des critères, des *process*, des procédures. Mais comment fait-on pour obliger des gens qui sont un peu libres à appliquer ces méthodes standard ? C'est là que la précarisation subjective intervient pour justement déposséder les salariés de leurs savoirs, de leurs métiers, de leurs expériences, de leurs collectifs, de tout ce qui les rassure et qui met de la sérénité dans le travail. On les en prive par le changement permanent puisqu'à partir du moment où tout bouge constamment, ils perdent leurs repères et sont précarisés subjectivement. Même s'ils ont des emplois stables, ils sont obligés d'aller chercher les « bonnes » procédures, les « bonnes » pratiques. Ils y sont obligés car ils ne maîtrisent plus rien. La précarisation subjective, c'est justement reconstruire un sentiment de vulnérabilité identique à celui des précaires chez ceux qui ne le sont pas. On les déstabilise pour qu'ils se raccrochent aux codes. » La multiplication et la mouvance des repères agissent comme des facteurs de déstabilisation individuels.

A ce titre, le *lean management* et le *benchmarking*, deux modes d'organisation parmi les plus répandus, résument à eux seuls cette tentative d'adaptation continue dans un monde placé sous le signe de la concurrence et de la compétition tous azimuts. Pour rappel, « le « lean » est un modèle d'organisation du travail qui, apparu d'abord après-guerre dans l'industrie, s'est progressivement émancipé de son secteur originel pour se développer, de manière protéiforme, dans des secteurs très variés (banque, administration, hôpital, etc.). Il a su séduire quantité d'entreprises par un discours en apparence non-idéologique et « orienté solution »<sup>8</sup>. « Le *lean management* (littéralement, « management sans gras ») recherche la performance par l'amélioration continue et l'élimination des gaspillages, dont il existe sept

---

<sup>7</sup> M. Bartoli, « Productivité et performance », *MDT, op. cit.*, p.291.

<sup>8</sup> Les cahiers des RPS. Prévenir ensemble les risques d'atteinte psychologique au travail, Revue biannuelle, N°29, juin 2017, « Faire plus avec moins ? Les paradoxes de l'organisation « Lean », retour d'expériences et perspectives », p. 6.

catégories : productions excessives, attentes, transports et manutentions inutiles, tâches inutiles, stocks, mouvements inutiles des opérateurs et, enfin, productions défectueuses.<sup>9</sup> »

De son côté, le « Le *benchmarking* (en français : étalonnage ou analyse comparative ou parangonnage) est une technique de marketing ou de gestion de la qualité qui consiste à étudier et analyser les techniques de gestion, les modes d'organisation des autres entreprises afin de s'en inspirer et d'en retirer le meilleur. C'est un processus continu de recherche, d'analyse comparative, d'adaptation et d'implantation des meilleures pratiques pour améliorer la performance des processus dans une organisation. Un *benchmark* est un indicateur chiffré de performance dans un domaine donné (qualité, productivité, rapidité et délais, etc.) tiré de l'observation des résultats de l'entreprise qui a réussi le mieux dans ce domaine. Cet indicateur peut servir à définir les objectifs de l'entreprise qui cherche à rivaliser avec elle. Le principe est très simple, mais son application peut se révéler difficile dans certains cas.<sup>10</sup> »

### Transition :

Mais pourquoi ces différents types d'organisation du travail risquent-ils d'agir avec autant de force, autant de violence sur chaque individu ?

### *Centralité du travail*

Pour répondre à cette question, il faut commencer par prendre en compte l'importance qu'une société donnée accorde au travail, ce qu'on appelle la centralité du travail. Dès lors que les discours exacerbent cette centralité du travail (par exemple, par un appel à une mobilisation totale des individus, au service de la croissance, et parfois même en invoquant le discours de la guerre économique), il est bien difficile de découpler *conscience professionnelle et acceptation illimitée de la charge de travail*. Ainsi, lorsque l'intensité de l'investissement au travail est comme surdéterminée par l'importance que lui octroie la société, il devient difficile de construire une distance à l'égard du travail susceptible de préserver celui qui l'accomplit. Et cette question se pose avec d'autant plus d'insistance une fois qu'on a mis en évidence qu'une implication subjective élevée était en soi condition essentielle mais pas suffisante à l'apparition de certaines pathologies professionnelles qui peuvent s'avérer destructrices, comme le *burn out*, par exemple.

Si l'on reste dans un horizon sociétal, il faudrait aussi regarder de près les représentations dominantes, qui tendent à se légitimer, que cette même société se fait de l'Homme. Pour aller à l'essentiel, bien trop schématiquement, les représentations dominantes voient en celui-ci un individu autonome, un individu qui s'est fait tout seul, détaché, désaffilié, un atome allant se vendre au plus offrant, un entrepreneur de lui-même, individualiste et égoïste... un *homo œconomicus*. Cet « idéal » n'est pas si simple que cela à porter. Mais continuons !

Conceptions de l'homme et centralité du travail s'imbriquent d'ailleurs pour exacerber toute la densité de ce qui se joue pour l'individu dans son rapport au travail. Rappelons, en reprenant une nouvelle fois les mots d'Eugène Enriquez que « l'entreprise est une réalité vivante où les sujets humains vivent leur désir d'affiliation, visent à réaliser un certain nombre de leurs projets, s'attachent à leur travail de façon exclusive (que de cadres qui aiment plus leur activité que leur femme !). Si le paysan aime sa terre, il est rare qu'un individu ne veuille pas défendre son entreprise car il sait qu'en la défendant il exprime son propre pouvoir sur les choses et sur certains hommes. Autrement dit, dans l'entreprise se joue l'identité, la jouissance de chacun.<sup>11</sup> » On y joue gros !

---

<sup>9</sup> Y. Clot, *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La Découverte, 2015, p. 31.

<sup>10</sup> Source : <http://www.codlor.com/img/fichiers/file/QUALITE/Les%20outils%20de%20la%20qualité.pdf>

<sup>11</sup> E. Enriquez, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, op. cit. p. 10.

### Transition :

Mais c'est à la possibilité même de voir dans et par le travail un principe de construction identitaire que les mesures qui abondent dans le sens d'une individualisation de la relation salariale vont porter ombrage.

### *Les outils du découpage*

En effet, à partir des années quatre-vingt, l'appel à la mobilisation sans faille des individus à l'intérieur de « l'entreprise France » (N. Sarkozy), s'est accompagné, dans un monde où la concurrence s'est exacerbée, d'une volonté d'instaurer la flexibilité au sein des entreprises à travers un ensemble de mesures qui ont – eu – en commun d'individualiser la relation salariale ; ce que j'appelle les outils du découpage. L'apparition de ces mesures a eu des effets considérables : destruction-délitement des collectifs, individualisation du ressenti et de la perception. On sait que les collectifs peuvent amortir les pressions et, ainsi, en atténuer les effets. On sait aussi qu'ils dispensent à leurs membres des cadres de perception qui leur fournissent ainsi des cadres d'intelligibilité du réel. Leur dissolution ne peut pas ne pas agir sur la fragilisation des individus.

« Chef de caisse : Vous n'avez pas le choix. Un moment, j'allais sur Malakoff, et j'adorais y aller, il y avait une super équipe. Mais à LI, quand il y a une super équipe, ils la cassent. Ça, c'est clair et net : il ne faut pas trop s'attacher, ça c'est leur politique. Ils sont venus le matin me voir, et ils m'ont dit : « Malakoff, c'est fini, l'après-midi, vous allez dans un autre. » A Bouaye. Et je n'étais pas préparée à ça. Et je n'avais pas le choix. Et je suis passé d'un petit à un gros magasin, où il a fallu que je regère tout le monde, et c'est pas évident de changer tout le temps comme ça. (...) Justement, ce qu'ils ne veulent pas, c'est que l'on fasse bloc. Et c'est mental, dès qu'ils cassent les équipes c'est mental... parce que vous vous attachez aux filles, vous leur apprenez votre savoir, donc, elles travaillent comme vous, et tout d'un coup, ils cassent tout, et il faut tout reprendre à zéro. Mon magasin au bout de 8 mois, il était bien, et puis il a tout foutu en l'air. »

En visant la flexibilité, les entreprises ont donc mis en place un ensemble de mesures qui ont eu en commun d'individualiser la relation salariale. Ces mesures ajoutées à la réduction des temps passés en commun ont contribué au délitement des collectifs.

Ce délitement a favorisé l'individualisation de la perception de la réalité et des ressentis à son égard ; l'expérience est devenue difficilement partageable. Les bases qui peuvent permettre et faciliter l'écoute et la compréhension de l'autre, de l'altérité, ont pour partie été détruites par ces délitements. On a pu parler à ce propos de « décollectivisation » de l'expérience, d'incompréhension mutuelle et d'empathie empêchée. Ces délitements ont aussi porté atteinte à la transmission des savoir-faire.

Individualisation du ressenti et de la perception de la réalité contribuent à fragiliser l'individu ; l'identité est alors mise en jeu dans le doute, l'anxiété et l'incertitude. Le sentiment d'une vulnérabilité a crû parallèlement. La tendance à la psychologisation des faits sociaux se développe conjointement à cette individualisation ambiante. L'attention se porte alors sur les relations interindividuelles, ce qui n'aura pas été sans effets sur le succès remporté par la notion de harcèlement.

On assiste conjointement à une focalisation d'intérêt sur soi et à un « recroquevillement », un repli narcissique qui peut s'accompagner d'un sentiment d'impuissance, d'écrasement face à des contextes (organisationnels mais aussi conjoncturels) jugés hors de portée, hors de prise. Ce sentiment d'impuissance favorisant à son tour une forme de tarissement du sens des initiatives, de la prise de risque, de l'inventivité... la production de conformisme se présente comme point d'horizon. La destruction des cadres (schémas mentaux) collectifs pour se penser dans un en-commun et dans un avenir commun a ainsi débouché sur une forme de repli sur soi centré sur un présent individuel. C'est sur ce terreau que les effets des conditions de travail et des pratiques managériales doivent être compris. C'est ce terreau qui risque d'en

accentuer les effets – délétères – sur la santé. Ce terreau incite donc à prendre pour soi ce qui concerne l'ensemble des salariés. Ce délitement des collectifs augmente ainsi le poids des pressions sur chacun pris isolément.

Et ces pressions de renforcer leurs effets, comme on l'a vu, dès lors que l'instabilité, des procédures, des modalités d'organisation du travail, des modes managériaux et des changements constants apportés par les NTIC empêchent les salariés de se construire sur la base de référents stables.

### *Résumé des effets aperçus du délitement des collectifs*

- individualisation de la perception, de la construction de la réalité
- individualisation du ressenti
- quelle compréhension et écoute de l'altérité dans ces conditions ?
- l'impossible partage, par l'impossible mise en commun
- incompréhension mutuelle
- empathie empêchée
- disparition des lieux de mise en commun
- disparition des espaces et des temps en commun
- « décollectivisation » de l'expérience
- rupture dans la transmission des savoir-faire
- inaccessibilité à l'expérience de l'autre
- mise en jeu de l'identité, péril narcissique
- sentiment de vulnérabilité... de peur
- psychologisation, de soi, de la réalité
- développement possible du harcèlement par focalisation (investissement) d'intérêt sur les relations interindividuelles
- focalisation d'intérêt sur soi, « recroquevillement », repli narcissique
- individualisation des relations
- absence de confrontation avec la parole de l'autre
- sentiment d'impuissance, d'écrasement
- tarissement du sens des initiatives, de la prise de risque, de l'inventivité
- production de conformisme
- destruction des cadres (schémas mentaux) collectifs pour se penser dans un avenir commun
- centration d'intérêt sur le présent
- apparition de la peur

On le voit, la liste est longue des éléments contextuels qui sont en mesure d'accentuer les effets que peuvent produire les transformations objectives de l'organisation du travail sur les individus.

A cette liste il faudrait ajouter des éléments d'une autre nature que ceux que l'on vient d'évoquer. Pour cela, nous voudrions partir d'un paradoxe particulièrement visible dans le cas français : « Dans une étude récente comparant les pays européens à partir d'enquêtes statistiques systématiquement croisées, Lucie Davoine et Dominique Méda tentent de comprendre pourquoi les Français sont, à la fois, ceux qui accordent le plus d'importance au travail et ceux qui souhaitent le plus voir la place du travail réduite dans leur vie.<sup>12</sup> »

Plusieurs types d'explication ou d'hypothèses peuvent être avancées afin de percer ce paradoxe, en voici quelques-unes :

- « Nous avons montré que le désir de voir le travail prendre moins de place n'est en aucun cas le signe d'un désir de loisirs ou d'une inappétence pour le travail mais la marque d'un

---

<sup>12</sup> Y. Clot, *Le travail à cœur*, op. cit., p. 11.

dysfonctionnement de la sphère du travail assez spécifique à la France (dégradation des conditions de travail et sentiment d'insécurité de l'emploi).<sup>13</sup> » ; autre explication possible...

- « L'équilibre des temps les soucie sans doute. Mais ils résistent à l'emprise du travail au nom du travail, en lui réclamant plus qu'il ne donne. Ils veulent surtout s'y réaliser et y satisfaire les aspirations qu'ils tirent de tous les autres domaines de vie. Faire reculer l'emprise du travail n'est pas synonyme de travailler moins pour vivre ailleurs (...) parce qu'ils « attendent plus, en matière de réalisation de soi, de qualité du travail que les autres salariés européens », les salariés français sont aussi plus nombreux à se déclarer déçus par leur activité.<sup>14</sup> » ;

- pour les Français, et plus que pour les autres salariés européens, le travail serait associé à l'accomplissement et à la fierté ;

- le travail serait ainsi, d'emblée, très chargé affectivement ;

- dans la lignée de travaux de Philippe d'Iribarne, on sait que, pour les français, le travail dit « noble », par opposition au travail « vil », échappe, ou devrait échapper « à la logique du marché, pour s'appuyer sur une logique interne, celle de l'honneur du métier. » ;

- s'appuyant sur les travaux d'un économiste, Thomas Philippon, Lucie Davoine et Dominique Méda avance encore un autre type d'explication : « Les relations en France seraient tellement exécrables que les salariés désespèreraient du travail et se mettraient en quelque sorte dans une position de retrait : la volonté de réduire la place occupée par le travail serait la conséquence de l'impossibilité de changer le travail et l'expression des difficultés ressenties dans la vie de travail.<sup>15</sup> » ;

- le même Thomas Philippon affirme lui que « la France — toutes enquêtes disponibles le montrent de façon durable — est le pays développé où les relations de travail sont les plus hostiles, à la fois du point de vue de dirigeants d'entreprise et du point de vue des salariés (...) La France, à la différence de ses voisins, ne parvient pas à gérer le conflit d'intérêts inhérent à la relation salariale.<sup>16</sup> »

On voit par là, à la suite de ce tableau, que les nouveaux types d'organisation du travail ne sont pas les seuls « coupables » dans l'apparition des souffrances au travail, mais qu'ils n'y sont pas non plus pour rien.

---

<sup>13</sup> Lucie Davoine et Dominique Méda, « Place et sens du travail en Europe. Une singularité française ? » Document de travail pour le centre d'étude et de l'emploi, m°96-1, février 2008, p. 82.

<sup>14</sup> D. Linhart et N. Mauchamp, *Le Travail*, Le Cavalier bleu, Paris, 2009, p. 111. Cité par Y. Clot, *Le travail à cœur*, *op. cit.*, p. 12.

<sup>15</sup> L. Davoine et D. Méda, « Place et sens du travail en Europe », *op. cit.* p. 49.

<sup>16</sup> Y. Clot, *Le travail à cœur*, *op. cit.*, p. 14-15.