S'épanouir au travail ?
Marc Guillaume
Cercle des économistes

Le titre de cette session a la saveur, en l'occurrence un peu acide, d'un oxymore.

Si l'on s'en tient à l'étymologie, le titre revient un peu à demander s'il est possible de s'épanouir sous la torture[1].

L'histoire est tout aussi explicite. Les travaux de Pierre Dockès[2], pour ne citer qu'un économiste proche de nous, montent bien la filiation entre esclavage et travail. C'est aussi le cas des travaux, plus ethnologiques, d'Annie Jacob mettant en évidence que le travail est une invention récente, invention au cours des XVIe et XVIIe siècles, qui serait en partie lié à la nécessité de « fixer », pour mieux les assujettir, les esclaves en Amérique[3]. On sait par ailleurs que la fin de l'esclavage dans les Antilles a été en partie compensée par l'utilisation d'un salariat indien dont le statut était proche de celui des esclaves. Et il faut rappeler enfin que l'un des privilèges de l'aristocratie était de se dispenser de toute forme de travail : il était indigne pour un noble de se livrer à une activité trop contraignante ; il pouvait à la rigueur écrire, à condition que ce ne soit pas n'importe quel livre. On ne voit donc guère comment le travail, torture, esclavage, activité indigne, pourrait être devenu source d'épanouissement…

Si on prend la question plus directement, le travail apparaît massivement avec la révolution industrielle, du moins le travail salarié tel que nous le pratiquons encore aujourd'hui. L'industrie, au service de la croissance, a besoin de main-d'œuvre, de force de travail. Le travail doit être valorisé spirituellement et il doit à la fois être payé et « payant » (payé le moins possible pour dégager une plus-value) mais il reste, le plus souvent, extrêmement pénible. Dans cette période historique (que le film de Chaplin, *Les Temps modernes,* 1936, représente bien) obtenir une valeur *par* le travail (une place et des relations sociales, un revenu), c'est possible ; s'épanouir *dans* le travail, certainement pas.
Cette valorisation *par* le travail-revenu se consolide au cours du XXe siècle, la régulation (étatique, syndicale) ayant limité l'exploitation sauvage de la force de travail ; en outre, plus récemment, le travail s'est fait *rare* : le succès du livre de Viviane Forester repose sur l'idée que *l'horreur économique*, c'est justement cette insuffisance de l'offre de travail[4].

Quant à trouver un peu d'épanouissement *dans* le travail, les tendances sont plus confuses. Certes, sur le long terme, la tendance est à la baisse de la durée du travail ce qui contribue à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. La pénibilité globale du travail s'atténue, du moins dans la plupart des secteurs. Mais divers facteurs, la recherche de compétitivité, l'importance du chômage, la compensation de la réduction de la durée de travail par son intensité (la France à une faible durée hebdomadaire et annuelle du travail mais sa productivité horaire du travail est l'une des

---

[1] L'étymologie de labeur (labor) renvoie à moins de violence mais le mot reste lié à la notion de souffrance. *Opus* qui donnera *œuvre* porte un sens positif de création. Hannah Arendt insistera beaucoup sur la différence entre travailler et œuvrer. Dans d'autres langues, on retrouve cet écart ; en allemand par exemple entre *Arbeit* (qui renvoie à l'idée de peine) et *Werk* (plus neutre).
[2] P. Dockès, *La Libération médiévale*, Flammarion, 1979.
[3] A. Jacob, *Le Travail reflet des cultures, Du sauvage indolent au travailleur productif*, PUF, « Économie en liberté », 1994. Voir aussi bien sûr les travaux de Dominique Méda, en particulier *Le Travail. Une valeur en voie de disparition*, Aubier, 1995.
[4] Sur le même thème, le livre de J. Rifkin (*La Fin du travail*, selon le titre français, trop racoleur) est (un peu) plus documenté que celui de V. Forrester.

meilleures au monde) vont en sens inverse. Tout cela conduit à dégrader les conditions de travail ce que confirme plusieurs indicateurs (suicides, *burn-out*, prise en compte de la pénibilité).

D'où une première famille d'interrogations visant finalement à explorer des réponses *défensives* à la question initiale.
Pourquoi les employeurs chercheraient-ils à rendre le travail épanouissant alors qu'il est devenu rare et que l'on se bat pour obtenir un emploi? Pourquoi ne seraient-ils pas, au contraire, tentés de réduire la valorisation par et même dans le travail ? En le rendant plus flexible, plus contraignant, plus stressant, moins rémunéré ? Et d'ailleurs n'est-ce pas ce qui se produit depuis quelques années ? Comment réduire les effets de cette tendance ? Plus précisément, comment compenser la recherche de plus de compétitivité qui met le salarié sous pression tout en rendant plus facile son licenciement, par des mesures de protection imposées par la puissance publique ? La réduction du temps de travail, les fameuses 35 heures, s'inscrivait dans cette perspective[5]. Ces questions conduisent très vite à des distinctions de secteurs : fonction publique, fonction publique territoriale, hôpitaux, entreprises publiques, grandes entreprises privées, PME et TPE… Et à l'intérieur de chacune de ces catégories, la diversité des situations est considérable.

Autour de cette stratégie de résistance pour lutter contre la dégradation des conditions de travail ou pour conserver des situations privilégiées, il existe deux voies plus offensives pour « enrichir » le travail.
Le travail intellectuel ou de création artistique est souvent gratifiant, y compris en termes de prestige social, et cette catégorie de travailleurs se dispense souvent de la retraite. Au-delà de cette catégorie, certes très visible mais qui ne représente qu'une minorité, on trouve de nombreuses situations dans lesquelles la création, l'innovation (technologique ou organisationnelle) mais aussi l'insertion dans une communauté de travail ont beaucoup d'importance. Le travail prend alors une autre dimension qui le rapproche de « l'œuvre ». Dans ces situations, les entreprises s'efforcent de tirer profit de la qualité *réelle* ou *ressentie* du travail car elle est un facteur direct de productivité (individuelle ou de groupe) et d'efficacité. C'est notamment le cas des entreprises mobilisant de nouvelles technologies et plus particulièrement des *start-ups* fondées sur les potentialités d'Internet. Ce sont des situations « gagnant-gagnant ». De nouvelles formes de management « mobilisateur » se mettent en place. Il reste à se demander si elles contribuent vraiment à un épanouissement au travail[6]. Concernent-elles seulement les privilégiés, les *insiders* qui, par leur compétence ou leur caractère, s'insèrent bien dans le système de compétition professionnelle, lui-même prolongement de la compétition scolaire ? Peuvent-elles s'étendre à des secteurs ou à des acteurs moins privilégiés, au-delà d'un effet seulement cosmétique.

L'autre voie permettant, éventuellement, une amélioration de la qualité dans le travail consiste à permettre à ceux qui demandent du travail de créer eux-mêmes les conditions de l'offre. C'est-à-dire de devenir auto-entrepreneurs, élargissant ainsi massivement et avec plus de souplesse des statuts traditionnels (artisans, commerçants, travailleurs indépendants et professions libérales). Ces nouveaux statuts apportent du positif : une forme d'autonomie, une « libération » relativement au statut de salarié.

---

[5] On l'a sans doute oublié, la direction d'EDF-GDT avait souhaité mettre en place à la fin des années 90, une semaine de 32 heures pour les salariés (jeunes le plus souvent) qui souhaitaient un meilleur équilibre des temps. Le gouvernement de l'époque, et Martine Aubry en particulier, n'ont pas su ou voulu s'appuyer sur cette initiative qui a fait long feu. Il est vrai que l'entreprise, alors dirigé par Edmond Alphandéry, ancien ministre de l'économie, était sans doute dans une situation spécifique en termes d'emploi et de travail.
[6] Le terme d'épanouissement recouvre parfois complaisamment des situations diverses, comme par exemple des investissements dans le travail qui évoquent des états de dépendance : le travail comme drogue, une drogue socialement valorisée mais qui peut présenter quelques risques…

La question reste cependant la suivante : cette liberté n'est-elle pas payée cher, d'abord par une forme de précarité (la faillite se substituant au licenciement), ensuite par une exploitation encore plus intense. Une *auto-surexploitation* qui permet de réduite les coûts et le chômage mais qui n'améliore les conditions de travail des auto-entrepreneurs que dans les situations de réussite économique.

Peut-on espérer cependant que cette *auto-création* de travail puisse se développer de façon plus positive dans une économie solidaire ou semi marchande, soutenue par la puissance publique et/ou la société civile ? En particulier, dans un tiers secteur, cher à Jeremy Rifkin, incluant le bénévolat et le partage du travail et de la consommation, favorisant non la fin du travail mais sa transformation radicale ?