

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 65 (2007)

**Heft:** 2: Exclure/Inclure

  

**Artikel:** Pour une organisation du travail favorable à l'insertion et au maintien au travail

**Autor:** Papart, Jean-Pierre

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-141976>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 29.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# POUR UNE ORGANISATION DU TRAVAIL FAVORABLE À L'INSERTION ET AU MAINTIEN AU TRAVAIL

JEAN-PIERRE PAPART  
ASP - Actions en santé publique  
actions-sp@bluewin.ch

> L'auteur mène une réflexion autour de l'impact du milieu culturel des sociétés dans lesquels les entreprises sont insérées. Il met en lumière la façon dont les exigences de l'entreprise aujourd'hui entrent en résonance avec les exigences culturelles.

Le travail de mon équipe et moi-même porte sur la question relative au rôle que peut avoir l'organisation du travail, non seulement par rapport à la productivité du travail – son rôle primaire, mais aussi par rapport au bien-être, la protection et la promotion de la santé des travailleurs. Le domaine de la protection et promotion de la santé au travail montre l'avantage de ne pas opposer d'intérêts conflictuels, en effet toute amélioration de l'organisation du travail favorable à la santé des travailleurs est aussi propice aux objectifs de productivité.

Si nos interventions portent directement sur les conditions internes à l'entreprise pour optimiser la protection-promotion de la santé des personnes, il faut toutefois garder à l'esprit que tout ne se joue pas exclusivement à l'intérieur des entreprises, mais que celles-ci subissent – positivement et négativement – l'impact du milieu culturel des sociétés dans lesquelles elles sont inscrites. Cette inscription culturelle limite nécessairement la marge de manœuvre managériale des acteurs concernés (encadrement et représentants du personnel). La concertation des acteurs de l'entreprise engagés par la volonté d'améliorer les conditions de travail doivent être conscients de ces enjeux culturels et bien entendu en tenir compte s'ils veulent être efficaces.

Je propose d'utiliser le temps à disposition pour réfléchir à cette donne plutôt que d'expliquer ce que nous proposons concrètement aux entreprises, chose que nous avons plus habituellement la possibilité de présenter. Je vais donc partir de quelques données empiriques vécues sur le terrain pour ensuite présenter une généralisation plus théorique qui permettra de repérer les principaux enjeux.

Tout d'abord, une anecdote et deux faits plus sérieux pour illustrer l'énorme attente des personnes à l'endroit de l'insertion sociale par le travail.

Une confidence d'un DRH: «Hier soir, je reçois dans mon bureau un employé pour un rendez-vous. Tu ne devineras pas la raison! Il voulait que je lui explique comment concrètement aider son fils pour son devoir de mathématique. En un sens je suis peut-être un peu responsable lorsque j'ai dit que ma porte était toujours ouverte et que l'on pouvait me contacter même par rapport à des sujets non professionnels»

Un conflit qui s'amplifie de manière semble-t-il incontrôlable. Une employée agresse verbalement une subalterne pour avoir renversé de l'eau sur une tablette de fenêtre en ayant voulu bien faire en arrosant la plante de bureau de l'employée concernée. Touchée au vif, la personne subalterne réagit avec la même vitesse de réaction que sa comparse pour se plaindre de «mobbing» comme il se doit auprès du supérieur hiérarchique immédiat. Celui-ci, parfaitement briefé par sa direction que l'entreprise ne tolérerait plus le moindre harcèlement au travail, s'empresse à son tour d'envoyer un blâme à la propriétaire de la plante qui bien entendu s'offusquera en retour dans un jeu social parfaitement mimétique. Après une lettre de plainte à la direction générale, sans omettre les copies conformes à 5 ou 6 témoins réquisitionnés pour la cause et qui n'avaient rien demandé à personne, le directeur général tente de calmer le jeu en répondant par écrit que peut-être le cadre intermédiaire avait réagi un peu vite en pensant bien faire. Mais rien n'y fait et si la représentation syndicale n'arrive pas à lui obtenir les excuses publiques en bonne et due forme du cadre concerné, il ne faudra pas exclure d'aller au Tribunal fédéral. Il semble donc que la question n'aurait pu trouver résolution qu'une fois brûlé en place publique le malheureux cadre criminellement incompetent en gestion RH.

Une dernière illustration avant de prendre un certain recul. Dans une entreprise manufacturière, trois types de personnel: des cadres, des ouvriers qualifiés, des ouvriers spécialisés (des manœuvres). On mesure au Karasek-Johnsson une bonne intégration sociale au travail pour les cadres et les manœuvres, assez mauvaise pour les ouvriers qualifiés. L'observation de terrain et l'analyse qualitative qui en est faite permettent de valider et expliquer les mesures Karasek. On mesure aussi corrélativement une consommation alcool à risque très significativement supérieure à la moyenne dans ce groupe pâtissant d'un déficit d'intégration sociale au travail.

Une partie importante de la causalité (part de la variance des phénomènes observés) explicative de ces faits et anecdotes se situe bien entendu dans l'organisation du travail et la culture propre aux entreprises concernées, deux choses qui sont au centre des démarches que nous proposons aux entreprises. Mais comme je l'ai dit, ce n'est pas ce que je me propose de cibler dans le cadre de cette table ronde. Je vais tenter d'explicitier au moins partiellement le rôle des conditions culturelles actuelles du lien social pour l'intégration et le maintien au travail.

Je vais surtout insister sur les deux dernières colonnes à droite du schéma (voir page suivante). Nous reprenons le concept de société hypercontemporaine forgé par Marcel Gauchet pour décrire l'expérience historique actuelle très particulière en réponse à la crise économique des années 60-80.

Le découpage temporel présenté en colonnes peut donner l'illusion d'une séparation nette entre les périodes de l'histoire de la subjectivité. Il n'en est rien. Admettons qu'un individu serait actuellement constitué en partie dominante par ce qui fait la spécificité de la subjectivité hypercontemporaine, dans une mesure moindre par celle dite «moderne» et dans une beaucoup moindre proportion encore de traditionnelle. Ceci en moyenne, car par exemple, les personnes de la génération des 40 ans et plus, surtout si elles sont universitaires, sont restées très fondamentalement scotchées à la «modernité». Cette période dite «moderne» – qui tient son origine des Lumières – était bien présente pendant les années 60 et 70, et subsiste de nos jours. Pour beaucoup d'entre nous, cette période évoque l'espoir de l'émancipation

des jeunes et des femmes, l'engouement pour la psychanalyse, et les mouvements de libération des peuples du tiers monde. Un temps de dénonciation de la culpabilité en particulier pour tout ce qui touche à la sphère sexuelle; un temps où la souffrance psychique s'appelait «névrose» (alors encore présente dans le DSM1) et où la nécessité était de «s'assumer». L'émotion secondaire (sociale) de la culpabilité trahit le sentiment causal de la souffrance «moderne» en relation avec le conflit intrapsychique entre l'intériorisation des normes sociales et l'affirmation du désir.

Dimensions santé / travail	Subjectivité		
	Traditionnelle	Dite « moderne »	Hypercontemporaine
Idéologie comportementale	Fatalité	Discipline	Initiative Maîtrise
Agent socio - économique	Le « paroissien »	L'Individu -sujet	Le Soi réflexif
Affect dominant	Foi	Sens du devoir	Affirmation narcissique Évitement affectif
Souffrance psychique	Peur	Anxiété	Fatigue
Sentiment causal de la souffrance	Danger Honte	Culpabilité	Impuissance « J'ai la haine »
Intention sociale	Normes incorporées Obéissance Honneur	Normes intériorisées Émancipation	Normes égoïques Maîtrise désymbolisée « Empowerment »
Objet pathologique	Autonomie	Identification	Identité
Mode défensif	Vagabondage	Alcoolisme Violence familiale	Dépendances BPD
Mode idéologique de réaction	La grâce	« Faut assumer »	Résilience

Tableau: évolution historique de la subjectivité en regard des questions de santé au travail

J'attire votre attention sur l'attendu comportemental au travail. Si l'exigence de discipline n'est pas disparue, et la culpabilité qui l'accompagne, celle liée à l'initiative et la maîtrise professionnelle s'est clairement surajoutée. Cette exigence renforce au niveau du milieu du travail l'exigence culturelle de ne construire son identité qu'à partir de choix exclusivement réflexifs, avec un envahissement des subjectivités par des questions obsédantes du genre: «Est-ce que ma fonction correspond bien à mes compétences?», «Suis-je bien traité avec tout le respect que je mérite?», etc. Questions qui prennent trop souvent la tête et qui finissent par rendre la vie particulièrement fatigante pour confiner souvent à l'impuissance. Le problème auquel l'agent moderne est donc confronté est moins celui de la violation d'un tabou intériorisé [la culpabilité est moins le problème], que de sa capacité à parvenir à se doter d'une confiance, d'une sécurité identitaire lui permettant de se donner à voir aux autres, de s'exposer sans anxiété à leur regard. Car c'est pourtant vers les autres que l'individu se tourne pour se «valider», d'où sa dépendance. Il a besoin qu'on lui dise ce qu'il vaut,

<sup>1</sup> Diagnostical Statistical Manual (Manuel diagnostique de l'Association américaine de psychiatrie).

qu'on le réassure sur ses capacités, sur sa consistance, et même sur son identité. L'exigence d'autonomie fait entrer l'individu dans la nécessité d'être quelqu'un. Quand l'idéologie de la réalisation de soi-même condamne le sujet à un travail permanent sur lui-même, quand l'identité assignée au départ ne correspond plus à l'identité qu'il convient d'acquérir, le besoin de reconnaissance est infini.

De la même manière qu'il est d'intérêt dans l'analyse d'une culture d'entreprise d'analyser les significations sociales prépondérantes et les principaux mécanismes institutionnels à disposition afin d'évaluer la capacité culturelle à produire du sens et de la coordination intersubjective, il est important d'identifier pareillement les grandes significations sociales et les principaux mécanismes institutionnels prédominant dans notre société hypercontemporaine.

Nous identifions deux significations sociales qui nous semblent dire beaucoup du contenu culturel des travailleurs et donc de nous-mêmes.

Tout d'abord la signification sociale de la rareté – le tout économique. En gardant en tête notre tableau matriciel précédent considérons non seulement la représentation liée à la signification sociale de la rareté, mais aussi son intention sociale (une marchandisation généralisée) et le registre affectif dans laquelle elle s'inscrit (hypermaîtrise, intranquilité – en un mot stress). Il en résulte qu'en lieu et place d'un lien social opérant en termes de sublimation et de socialisation, on a plus à faire à une société de marché davantage pourvoyeuse de cynisme, d'opportunisme et d'insécurité. Tout cela, bien entendu, en raison de la faible capacité que montre la société de marché pour fournir du sens et de la coordination intersubjective aux individus, et ce pour quoi tout cela est nécessaire: produire du lien social.

L'énorme demande sociale faite au monde du travail actuellement est à mettre en relation avec la place culturelle majeure que prennent les significations prégnantes que sont le «tout marchand» comme nous venons de voir, mais aussi la suraffirmation identitaire et les «idéaux rivaux» qui en découlent (l'argent, le sexe, la sécurité, la santé).

Deux significations sociales décrivent assez bien notre univers symbolique contemporain: le «tout économique» (la rareté) d'une part, et la privativité-identité-réflexivité des individus (le PIR) d'autre part. J'utilise le néologisme de «privativité» non seulement pour éviter la confusion possible avec «privatisation», mais surtout pour indiquer la renonciation par l'individu à influencer sur ce qui détermine le lien social, à occuper l'espace social normatif. Comme pour la signification «rareté», on peut faire le même exercice avec la «privativité» et identifier tant l'intention sociale sous-jacente (l'engagement individuel de réflexivité) et la dimension affective (une suraffirmation narcissique auto-contrôlée). Ici aussi, ce n'est pas terrible en termes de capacité à fournir du sens et de la coordination sociale.

Les cultures d'entreprise sont bien entendu très dépendantes de la culture ambiante, il est toutefois d'intérêt d'identifier ce qui est propre à la culture managériale de l'entreprise et de la différencier des dimensions culturelles qui lui échappent et qu'elle doit pourtant assumer malgré elle afin d'identifier les moyens à disposition au niveau du lieu même du travail pour assurer la meilleure intégration sociale au travail, sans donc trop de stress et de co-dépendance (faible autonomie).