

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales  
**Band:** 74 (2016)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Le travail entre aliénation et épanouissement : entretien avec Dominique Méda  
**Autor:** Méda, Dominique / Vukašinovic, Nataša  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-823209>

### **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:** 25.02.2026

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

# LE TRAVAIL ENTRE ALIÉNATION ET ÉPANOUISSEMENT. ENTRETIEN AVEC DOMINIQUE MÉDA<sup>1</sup>

DOMINIQUE MÉDA  
Université Paris-Dauphine  
dominique.meda@dauphine.fr

NATAŠA VUKAŠINOVIC  
HEG Arc à Delémont et Neuchâtel

➤ Dominique Méda s'est fait connaître du grand public à partir de son ouvrage *Le travail, une valeur en voie de disparition* paru à la fin du siècle dernier. Prolixe, elle est l'auteure de nombreux ouvrages sur le travail principalement, mais aussi sur d'autres thèmes le touchant, notamment ces dernières années sur celui de la croissance et de ses limites. Elle aborde dans cet entretien la vision du travail davantage vue comme un épanouissement que comme une peine par nos contemporains, et traite du souci de reconnaissance lié à cette appréhension du travail.

Mots-clés: travail, épanouissement, reconnaissance.

## INTRODUCTION

«Le règne de la liberté, écrivait Marx, commence là où s'arrête le travail déterminé par la nécessité». La dualité est fondatrice, vieille comme la culture occidentale: le travail, torture (au sens étymologique) ou instrument d'aliénation, asservit; le travail, instrument du progrès et de l'affirmation individuelle, affranchit. Dans un contexte de crise permanente, dont les deux grands marqueurs sont le chômage de masse et la pénibilité, le travail peut-il encore être une expérience heureuse? Tandis que s'effacent les repères de l'ère industrielle (organisation «scientifique» de la production, poids politique de la classe ouvrière), *Le Travail au XXI<sup>e</sup> siècle* revisite le concept classique de la «reconnaissance». En quoi l'entreprise, parallèlement à la création de valeur ajoutée et à la maximisation du profit, peut-elle être vue comme le théâtre de la réalisation sociale de l'individu, élément clé dans la construction de son identité? Et comment le travail lui-même, au-delà de sa dimension lucrative, peut-il être source de prestige et de gratification personnelle? Forts d'un vaste corpus d'entretiens avec des chefs d'entreprise, des salariés et des représentants syndicaux, les auteurs explorent ainsi la réalité complexe du travail aujourd'hui en France, dans le but de restituer et de comprendre le ressenti du travailleur.

---

<sup>1</sup> Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle. Des salariés en quête de reconnaissance [collectif d'auteur-e-s] (2015), éditions Robert Laffont, 2015, 316 pages, 32 francs, ISBN 978-2- 221-14474-9

Le travail est-il un instrument d'aliénation ou de progrès? Dans un contexte de crise permanente, dont les grands marqueurs sont le chômage de masse, la pénibilité et la perte de sens, le travail peut-il encore être une expérience heureuse? Tandis que s'effacent les repères de l'ère industrielle (organisation «scientifique» de la production, poids politique de la classe ouvrière), *Travailler au XXI<sup>e</sup> siècle* donne la parole aux salariés et revisite le concept classique de reconnaissance. Comment le travail, au-delà de sa dimension lucrative, peut-il être source de prestige et de gratification personnelle? Forts de trois ans d'enquête et d'entretiens avec des salariés, des syndicalistes et des cadres dirigeants, les auteurs explorent la réalité complexe du monde de l'entreprise aujourd'hui en France et montrent les vertus de la reconnaissance au travail.

## ENTRETIEN<sup>2</sup>

*La subjectivité est un élément très présent dans votre ouvrage, notamment lorsque vous abordez l'activité et l'engagement. Pourriez-vous nous expliquer ce qui se joue derrière toutes ces subjectivités?*

Ce qui nous paraît très important, c'est cette idée que désormais, depuis finalement assez peu de temps (dernier quart du 20<sup>ème</sup> siècle), le travail est en quelque sorte devenu une arène où l'individu peut faire montre de ses capacités, s'exhiber, montrer aux autres ce dont il est capable. Et cela s'est fait parallèlement à la suggestion faite par les entreprises, précisément aux individus, dans le cadre du post-taylorisme, de s'engager, de s'impliquer pleinement, de ne plus hésiter à mettre toute leur subjectivité, leur individualité, dans le travail. N'oubliez pas qu'auparavant, dans le cadre du taylorisme et de l'organisation scientifique du travail, on demandait au contraire aux travailleurs de n'avoir aucune initiative, de suivre à la lettre des standards, des normes, très généraux. C'est un changement majeur.

*Qu'est-ce que selon vous les entreprises et les organisations n'ont pas encore compris (ou n'y arrivent pas) de l'usage de la reconnaissance?*

Certaines entreprises ont compris comment et pourquoi reconnaître leurs salariés au travail. Mais beaucoup tombent encore dans des écueils. Celui de l'instrumentalisation : ce sont ces entreprises qui vont mettre en place des dispositifs qui servent prétendument à reconnaître les salariés mais qui ne font qu'aviver la concurrence entre eux ou qui espèrent qu'avec des sources de motivation autres que monétaires, elles pourront faire des économies. L'autre écueil c'est de ne même pas avoir compris que les salariés ont une demande immense de reconnaissance et que celle-ci recouvre toute une gamme qui va du respect des règles élémentaires de civilité (dire bonjour, parler poliment, «voir» la personne), à la juste évaluation de sa contribution, en passant évidemment par la capacité à rendre celle-ci visible. C'est un point très important.

*Vous traitez de la place de la femme dans le monde du travail et vous évoquez à quel point il est difficile pour des femmes cadres notamment, d'être reconnues compte tenu de l'inves-*

<sup>2</sup> Propos recueillis par Nataša Vukašinovic.

*tissement à fournir qui souvent est limité par une vie privée très présente, souvent moins présente chez les hommes. Que proposeriez-vous aux gestionnaires afin de tenter d'atténuer cet effet de «plafond de verre» que vivent les femmes encore aujourd'hui?*

Pratiquement toutes les femmes que nous avons rencontrées ont fait mention du fait qu'il était encore plus difficile pour elles d'être reconnues au travail que pour leurs collègues masculins, qu'elles devaient toujours en faire plus. La norme actuelle du travail-épanouissement qui implique que tout puisse être sacrifié au travail entre en contradiction profonde avec le fait que les femmes sont encore considérées comme responsables de la plus grande partie des activités familiales et domestiques. Il y a donc une double démarche à faire progresser : un meilleur partage de ces activités à la maison; un traitement identique pour les hommes et les femmes au travail, qui passe à mon avis par une norme de travail à temps complet plus courte pour tout le monde (cela évite de réserver les temps partiels aux femmes) et des congés parentaux identiques pour tous les parents.

*Il est souvent question d'individualisme, de personne elle-même et de rapport individuel lorsque vous traitez de la reconnaissance au travail. Et ce qui semble poser problème c'est que la reconnaissance est aussi et avant tout une affaire de travail collectif car la performance d'une entreprise repose essentiellement sur la coopération. Pensez-vous qu'une reconnaissance purement individuelle va à l'encontre du bien-être de l'organisation et des individus?*

C'est une très bonne question! Les salariés sont eux-mêmes très perplexes sur cette thématique : ils reprochent à leur hiérarchie de suivre des critères de promotion très opaques et injustes et souhaitent notamment que leur performance «propre» soit mieux prise en compte. Il y a une première tension entre prise en compte de la performance et prise en compte de l'effort... Mais ensuite, ils sont parfaitement conscients du fait que trop d'individualisation détruit des collectifs qui sont pourtant indispensables à la réalisation du travail concret. Une reconnaissance purement individuelle, qui ne récompenserait que les performances individuelles suppose d'abord que l'on puisse imputer à une seule personne des résultats qui sont souvent produit par un collectif et est clairement destructrice de ceux-ci. Or ce dont souffrent une grande partie des salariés aujourd'hui c'est de l'isolement et de l'absence de soutien précisément produit par ces méthodes de management individualisantes.

