



HAL
open science

Évolution du stress au travail et des régulations macro-économiques

Marc Morin

► **To cite this version:**

Marc Morin. Évolution du stress au travail et des régulations macro-économiques. Management & sciences sociales, 2014, Développement et renforcement du lien social, 16, pp.14-31. hal-01856612

HAL Id: hal-01856612

<https://hal.science/hal-01856612>

Submitted on 13 Aug 2018

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Copyright

Évolution du stress au travail et des régulations macro-économiques

Marc Morin

Professeur d'économie et sciences des organisations, Université Paris Dauphine
morin.marc@wanadoo.fr

L'hypothèse générale de ce travail s'énonce en deux temps. Deux facteurs macro-économiques et macro sociaux majeurs sont d'abord à l'origine du développement des risques psychosociaux, et de différentes formes de stress au travail et dans le cadre des rapports salariaux qui sont observables durant la décennie 2000. D'un côté, la poursuite de l'augmentation du chômage de masse et des sous-emplois, la socialisation de plusieurs générations dans un contexte de chômage massif et structurel, augmentent les risques objectifs de déclassement voire de licenciement, mais également une certaine précarité subjective d'un large éventail de salariés sur laquelle les stratégies de certaines organisations s'appuient. De l'autre, la montée en charge du pouvoir de la finance, illustrée par les crises financières, exige davantage de l'entreprise et pèse sur l'adoption de conventions managériales de rigueur cherchant à obtenir du travail plus de résultats à court terme. En fonction aussi d'autres facteurs, et en particulier de la crise du syndicalisme ou du militantisme, le chômage de masse et les formes de précarisation subjective, qui l'accompagnent, participent ensuite à la production d'une forme de stress spécifique de fixation aux organisations stressantes. Les sorties de l'entreprise étant moins fréquentes (Exit au sens d'A. O. Hirschman, 1970, de R. B. Freeman et J. Medoff, 1984), les prises de parole collectives (Voice) dans les entreprises allant en diminuant, des formes d'inhibition de l'action (Laborit, 1979) se développent en tendant en quelque sorte à accentuer l'exposition des salariés aux différents agents stressants.

Mots clés : Stress, rapports salariaux, régulation, A. O. Hirschman, H. Laborit.

Introduction

L'article suivant a pour objet de resituer, dans l'évolution de ce que l'on nomme aujourd'hui les risques psychosociaux attachés aux situations concrètes de travail et de vie au travail, mais aussi plus généralement aux formes spécifiques prises par ce que l'économie

de la régulation nomme les rapports salariaux, ou encore les différentes modalités d'organisation des échanges contributions-rétributions dans les entreprises propres à une période donnée (Boyer et Saillard, 2002 ; Boyer, 2004), l'émergence et le développement d'un type particulier de stress. En constituant une forme à part entière de

mal-être social, mais aussi en participant à générer dans une société de chômage des formes de fixation au travail sur des marchés internes asymétriques et insuffisamment concurrentiels, ce stress provoque des expositions prolongées aux agents responsables des autres formes de stress en augmentant la sensibilité à ces derniers.

Pour en démontrer l'existence et les effets, nous rapprocherons deux grands modèles *a priori* très éloignés l'un de l'autre.

Le premier est celui d'A. O. Hirschman (1970), prolongé par les travaux institutionnalistes précurseurs de R. B. Freeman et J. Medoff (1987) sur l'économie et la sociologie des négociations salariales et syndicales. Eu égard aux postulats de l'économie orthodoxe, qui considèrent que les homo-oeconomicus travailleurs votent en quelque sorte de manière souveraine lorsqu'ils quittent les entreprises dont les conditions de travail et de contribution - rétribution se dégradent, ce modèle avance que trois solutions sont en fait possibles. Et que celle du vote souverain n'est ni aussi fréquente, ni aussi efficiente pour rééquilibrer les conditions de travail dans les entreprises que le postule la théorie :

- Soit en effet le salarié quitte l'entreprise (Exit), et lui inflige de par son départ même un certain nombre de surcoûts financiers qui vont théoriquement l'inciter à corriger ses défaillances.
- Soit, ne prenant pas notamment les risques d'un rejet dans la catégorie des outsiders, il y demeure (Loyalty).
- Soit il y prend la parole (Voice) en s'alliant à d'autres salariés pour faire passer à la direction de l'organisation un message collectif de mécontentement qui, le plus souvent, utilise la menace de grève en l'échangeant contre la satisfaction des revendications.

La seconde théorie est celle qui a présidé à la construction d'un modèle spécifique de stress par H. Laborit (1971, 1976). Dans une situation où le sujet fait face à des agents

stressants, il dispose, selon également l'état de son environnement, de trois solutions qui lui permettent de résister, d'échapper à la tension qu'il subit, voire de l'annihiler :

- Soit il la fuit, ce qui ne change rien au fonctionnement de son environnement, mais supprime le ressenti de la cause stressante.
- Soit il accepte plus ou moins passivement la situation en prenant le risque que le malaise et la tension, se retournant en quelque sorte contre lui, ne se transforment en processus psychosomatique se traduisant par des symptômes concrets de maladie.
- Soit il agresse l'agent à l'origine du stimulus stressant en libérant sur le plan psychologique l'énergie, qu'il a contenue, vers l'extérieur, ce qui n'est pas sans engendrer aussi certaines prises de risques et d'autres formes de stress.

Dans une société caractérisée par un trend ascendant de chômage de masse, par le développement de marchés secondaires du travail, et l'augmentation des inégalités, les salariés en Contrats à Durée Indéterminée (CDI) prennent en moyenne de moins en moins le risque de quitter les entreprises lorsqu'ils en sont mécontents. Dans un double contexte de crise du militantisme et d'affaiblissement syndical, et d'individualisation/décollectivisation (Castel, 2009) plus générale du corps social, qui tend à diminuer les propensions à l'action collective, les prises de parole efficientes des salariés en interne sont de moins en moins fréquentes. Reste des solutions de loyauté en quelque sorte forcées qui, dans les termes d'H. Laborit (1979), tendent à générer sur le plan psychologique des phénomènes d'*inhibition de l'action*. Un certain nombre de psychosociologues des organisations et du travail, de psychologues, de médecins, de chercheurs dans le champ en particulier de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) considérée comme un secteur disciplinaire à part entière au sein des sciences de gestion, observent durant ces dernières années un certain développement des situations stressantes dans les entreprises et des risques psychosociaux. Notre hypothèse est

que ce développement découle, en lien avec les éclairages fournis par le rapprochement entre ces deux modèles, d'une double évolution au sein des organisations et de la société.

La première est un processus croissant d'*intérieurisation* des risques de dégradation salariale, de perte de statut, de perte d'emploi, qui génère en particulier des anticipations et des représentations sociales pessimistes de l'avenir, et concerne des acteurs salariés à l'intérieur d'un spectre assez large de catégories socioprofessionnelles. La seconde tient à l'accentuation des pressions exercées par ce que nous appelons des conventions managériales de rigueur de types de plus en plus *court-termistes*, qui amènent le management à demander de faire plus et mieux, plus vite, avec moins de moyens. À travers la montée en charge d'un capitalisme financier s'imposant à des formes de capitalisme de compromis plus industrielles, voire davantage préoccupées de management des ressources humaines dans des optiques de reproduction des équilibres à long terme (conformément par exemple aux modèles dits de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)), les nouvelles exigences des prêteurs vont en particulier peser de plus en plus sur l'adoption par ce management de nouveaux rythmes, procédure et pratiques contraignantes.

Dans un premier temps, nous précisons quelques concepts sur le stress au travail pour rapidement nous référer à un modèle moderne (Bardelli, 2012) qui rend bien compte, dans la période contemporaine, de l'articulation d'un certain nombre de facteurs de production du mal-être au travail. Puis, conformément au programme de l'école de la régulation, qui distingue différentes périodes (Boyer et Saillard, 2002 ; Boyer, 2004) dans l'évolution du mode ou du régime de régulation socioéconomique des trente glorieuses à nos jours, nous nous situons dans un cadre d'explication régulationniste. L'enjeu est de situer, approximativement à la charnière entre les deux siècles qui marque le

passage entre deux périodes post-fordiennes, la conjonction entre les phénomènes d'aggravation de la crise de l'emploi, d'affaiblissement de l'action syndicale collective, et ceux résultant d'une sorte d'intensification du mouvement de globalisation financière exerçant des pressions supplémentaires sur les conventions managériales d'entreprises. Enfin, au double sens d'H. Laborit (1979) et d'A. O. Hirschman (1970), la fréquence plus grande des crises financières durant ladite période étant l'illustration même de la montée du pouvoir financier, nous mettrons en corrélation le développement de nouvelles conventions managériales de rigueur avec l'intensification d'une sorte de stress de *fixation des individus aux organisations stressantes*.

L'hypothèse de production de nouvelles formes de stress dans les rapports salariaux au travail

Le terme de stress désigne communément, à la fois les agressions d'un environnement sur un sujet qui les subit, et l'ensemble des réactions et réponses corporelles et mentales de ce dernier qui, en lien étroit avec son système nerveux et endocrinien, opposent généralement des résistances à cette agression tout en cherchant à en diminuer voire à en annihiler la pression. La production de symptômes de maladie réels peut constituer une réponse psychosomatique possible du sujet à cette agression. En 2009, certaines enquêtes indiquent que 40 % environ des salariés français, contre 22,3 % au sein de l'Union européenne, se considèrent comme stressés (Anact-CSA, 2009). Toutes les situations de travail qui sont impliquées ne justifient naturellement pas des analyses et jugements équivalents concernant les degrés, l'intensité ressentie, les conséquences du stress... Les matériaux d'enquêtes, les observations du corps médical, les travaux statistiques du ministère du Travail... ont permis d'explorer, en fonction de tout un ensemble de caractéristiques organisationnelles et managériales, les liens entre des situations

stressantes et des réponses corporelles et psychiques types des salariés concernés. Parmi les ensembles de faits stylisés théoriques qui permettent d'éclairer les processus de production de stress au travail, on peut notamment retenir les modèles suivants.

Scientifiquement éprouvé, le modèle de R. Karasek et T. Theorell (1990) donne couramment lieu à des mesures concrètes dans l'entreprise établies sur la base d'observations et batteries de questions posées aux salariés (Guignon et al., 2008). Le stress y est en particulier considéré comme fort lorsque les « demandes psychologiques », émanant du management et visant à obtenir du salarié certaines performances au travail, s'associent d'une part avec une faible « latitude décisionnelle » de la part de ce dernier, qui réduit ses capacités à satisfaire lesdites demandes, et d'autre part avec un déficit de « soutiens humains et sociaux », qu'ils émanent de ses collègues salariés ou de l'encadrement. Ces soutiens peuvent notamment constituer des ressources psychologiques supplémentaires permettant au salarié de mieux résister auxdites agressions, d'en diminuer voire d'en annihiler le ressenti. Le modèle de Siegrist (1991), de « déséquilibre-effort-reconnaissance », a également fait l'objet de nombreuses expérimentations (Ndjaboué et al., 2012). Il considère que des situations de non, ou d'insuffisante reconnaissance sociale de la personne dans l'entreprise et de la qualité de son travail ainsi que des efforts qu'elle accomplit, constituent des causes potentielles à part entière de stress et de déséquilibre de la personne. 33 % des salariés français se disant stressés associent en particulier leur ressenti au « fait de ne pas être reconnu dans (leur) travail » (Anact-CSA, 2009, p. 20). Le modèle d'H. Laborit (1971), cité dans plusieurs rapports officiels (Nasse et Légeron, 2008), ne fait pas partie des plus utilisés. Parmi les autres modèles possibles, trois au moins continuent de faire l'objet d'un certain nombre de réflexions et de recherches expérimentales (Ndjaboué et al., 2012).

Le modèle pouvant être dit de *justice organisationnelle* est basé sur la perception par le salarié d'inéquités. C'est-à-dire d'écarts, jugés et vécus subjectivement comme non légitimes, entre les parts allouées en rétributions aux différents acteurs de l'entreprise en fonction de la réalité de leurs efforts et contributions. Bien que moins testé, ce modèle est important en ce qu'il renvoie à tous les travaux qui, en sciences des organisations, participent des théories dites d'équité (Alexandre-Bailly et al., 2013) fondées sur les perceptions par les acteurs du caractère légitime des rapports contribution-rétribution à l'intérieur des organisations. Ces théories avancent notamment qu'au-delà de certains seuils d'inégalités et de perception d'inéquités, différentes conduites des acteurs, y compris de transgression de certaines règles dans l'entreprise, peuvent chercher à rétablir en quelque sorte des sentiments jugés acceptables et suffisants d'équité et y générer des dysfonctionnements organisationnels et économiques. Un second modèle plus expérimental met en relation les formes de pouvoir, de gouvernance et de hiérarchie à l'intérieur de l'entreprise avec les ressentis des salariés (Ndjaboué et al., 2012). Il est essentiel au sens où il pose des questions relatives aux formes d'exercice du pouvoir, dont la définition la plus simple est la capacité d'amener autrui à des comportements qu'il n'aurait pas, sans l'existence d'une relation d'influence au sens large, spontanément adoptés. Le troisième modèle est dit de *prévisibilité* et renvoie à l'idée selon laquelle les résultats des changements, qui affectent l'entreprise et la situation du salarié, peuvent être très difficiles, voire impossibles à prévoir par ce dernier. Le risque ne pouvant être apprécié par des probabilités relativement précises et acceptables du fait de la complexité des évolutions possibles, de l'instabilité de l'environnement, du manque d'informations nécessaires..., certaines situations d'incertitude à l'égard de l'avenir sont susceptibles de générer chez le sujet des états d'inquiétude voire d'anxiété plus ou moins forts.

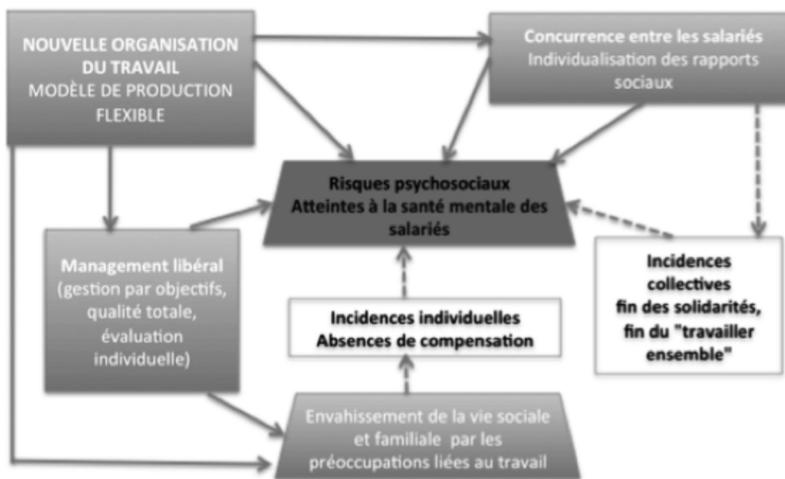
Hormis l'influence de certaines variables macroéconomiques (Cf. *Infra*), les faits stylisés suivants (Bardelli, 2012) permettent de reconstruire globalement ce que l'on pourrait appeler le mode de production actuel du stress et du mal-être au travail. P. Bardelli y met notamment l'accent sur un autre phénomène très important qui s'analyse comme une propension à *l'envahissement de la vie privée et familiale* par les préoccupations de travail. Ce qui suggère que dans la société contemporaine, à l'instar de recherches menées dans des périodes antérieures (Pagès et al., 1984) une sorte de processus de fragmentation de certaines défenses psychologiques individuelles, permettant de mieux gérer le stress, est à l'oeuvre. Selon les secteurs d'activité et les entreprises, les différents paramètres et variables explicatives retenus dans le schéma ci-dessous n'interviennent naturellement pas de la même façon et ont des intensités variables. On observe en particulier que la période postfordiste

« introduit une **rupture** (*c'est l'auteur qui surligne*), qui prend la forme d'une régression du temps libre (voire d'une confusion temps libre – temps travaillé)... conduit à une dégradation des rapports de l'homme au travail et au développement de la souffrance au travail » (Bardelli, 2012, p. 1407).

Notre hypothèse est que, depuis le début de la période post-fordienne, une forme de stress spécifique progresse au sein de nombre d'entreprises. Son importance vient de ce qu'elle surplombe en quelque sorte les différentes situations possibles de stress au travail en tendant à *fixer* les salariés concernés aux organisations stressantes et en intensifiant ces dernières. Elle est également que les différents systèmes de stress ou combinaisons stressantes énoncés ci-dessus connaissent en quelque sorte, approximativement à la charnière entre les deux siècles marquant le passage entre une première et une seconde périodes post-fordiennes, une phase d'intensification.

Figure 1

La fabrication de la souffrance au travail



Bardelli P. (2012), "Souffrance au travail : comprendre les causes pour résoudre les problèmes, in Encyclopédie des ressources humaines, J. Allouche (coordination), Vuibert, p. 1408.

Les grandes évolutions du mode de production du stress dans les périodes post-fordiennes

Les trois grandes phases de conventions managériales et l'importance de la globalisation financière

C'est à peu près durant la première moitié des années 1980, la politique économique publique abandonnant en 1983 le projet du gouvernement Mauroy de relance de l'économie par la demande, pour lui préférer la voie de la rigueur et de la politique de désinflation compétitive, qu'on peut commencer à percevoir que la crise économique est bien aussi une *grande crise*. C'est-à-dire une crise de type structurel qui s'est *a priori* installée pour plusieurs années, et va en quelque sorte s'étaler dans le temps (Lordon, 1997). Jusqu'au milieu de la décennie 1980, les conventions managériales ayant notamment trait à la gestion des ressources humaines et du travail dans l'entreprise correspondent encore approximativement, et en moyenne, à un modèle qui prévalait durant les trente glorieuses. Même si l'on commence à voir se développer un marché du travail secondaire important, le contrat de travail à durée indéterminée et à temps plein demeure la norme majoritaire qui caractérise encore le management de la ressource humaine dans nombre d'organisations. Le noyau dur interne de CDI n'est en particulier pas encore devenu, à l'instar de ce qui se passe souvent aujourd'hui, une sorte d'épicentre de nombreuses organisations marchandes entouré par une succession de cercles concentriques de plus en plus grands qui contiennent, à l'inverse de ce noyau et à mesure que l'on s'en éloigne, des couches de salariés de moins en moins bien intégrés durablement (Atkinson, 1984). Si dans le milieu des années 1980 le chômage est certes déjà important, on ne perçoit pas encore vraiment que son caractère structurel et massif va s'affirmer à travers des trends d'évolution durablement ascendants. Plusieurs marchés du travail externes et internes à l'organisation, dotés de règles

spécifiques et fortement différenciées entre eux par leurs degrés notamment de flexibilité, et l'importance des avantages reçus par les salariés en contrepartie de leurs forces de travail, ne font autrement dit que commencer à coexister à l'intérieur de la société en formant des systèmes à plusieurs vitesses (Cadin et Guérin, 2012, p. 222).

Sociologiquement parlant, l'intériorisation par les acteurs des risques de renvoi sur des marchés du travail où il est plus difficile de s'intégrer va considérablement se développer à mesure que, au rythme du renouvellement des générations, de plus en plus de personnes vont être socialisées dans des environnements caractérisés par de forts taux de chômage et de sous-emploi. Plusieurs générations s'habituent de ce point de vue à anticiper négativement, avec plus ou moins d'intensité selon différentes variables dont naturellement les milieux d'origine et les catégories sociales d'appartenance, leur insertion professionnelle voire leur réinsertion en cas de licenciement. Parallèlement aux jeunes et aux femmes, dont les taux de chômage sont aussi et régulièrement supérieurs aux moyennes nationales, les seniors intériorisent plus fortement en moyenne les menaces de perte rapide d'employabilité et de chômage. À l'époque, et même si leurs effectifs commencent par ailleurs à décliner, les syndicats ne connaissent pas encore vraiment par ailleurs une crise des adhésions. Ils continuent en général à négocier des augmentations de salaire qui parviennent à excéder l'indice de l'inflation, et partant à permettre plus ou moins régulièrement aux salariés de bénéficier en moyenne de gains de pouvoir d'achat...

Une deuxième période, qui débute dans la seconde moitié des années 1980 et couvre approximativement la décennie 1990, correspond à ce que nous appelons une première période post-fordienne. Dans un contexte de différenciations croissantes de marchés du travail à plusieurs vitesses (Reynaud et Aglietta, 1992 ; Najman et Reynaud 1992), les conventions de

management connaissent d'importants changements et entraînent d'importantes transformations dans les rapports salariaux. C'est en particulier à la charnière entre les années 1980 et 1990 que la politique de désinflation compétitive, qui tend à généraliser plus globalement des principes d'austérité salariale, monétaire et budgétaire, génère de plus en plus nettement un basculement de la répartition des revenus depuis les salaires vers les excédents d'exploitation des entreprises. Les stratégies de flexibilité dite externe du travail, qui permettent aux employeurs d'en faire fluctuer les coûts et de faire plus facilement face aux fluctuations des marchés en conservant leurs marges de rentabilité, commencent cette fois à se multiplier en entraînant le développement de plus en plus rapide des contrats de travail atypique et du sous-emploi. Les périphériques de rémunération flexibles comme l'intéressement prennent simultanément plus d'importance. Les organisations syndicales s'affaiblissent plus fortement et commencent à éprouver, de plus en plus, des difficultés pour négocier et obtenir des augmentations régulières de pouvoir d'achat...

La troisième période, qui est en même temps pour nous la seconde période post-fordienne, débute sur fond de crises financières à la charnière entre les deux siècles. Les inégalités se développent plus fortement et plus vite et, pour la première fois depuis l'après-Seconde Guerre mondiale, les espérances moyennes de mobilité sociale ascendante diminuent (Chauvel, 2006 ; Piketty, 2010). Les plus jeunes commencent en particulier à avoir de moins en moins de chances de faire mieux que leurs parents, et plusieurs travaux utilisent l'expression de « descendeur social » (Guibert et Mergier, 2006 ; Chauvel, 2006). Sur fond d'une crise économique longue s'étalant dans le temps depuis la fin des trente glorieuses, un phénomène central est dans cette période, à l'instar de l'éclatement de la bulle internet à la fin du XXe siècle, le développement de crises plus spécifiquement financières qui vont commencer à se succéder plus

fréquemment, et à prendre des formes plus intenses. Fin 2007, la crise des subprimes se traduit en particulier par un enchaînement de phénomènes de spéculation massifs qui, à travers l'ampleur même de la bulle qui va éclater, et ses conséquences, témoigne d'une accélération de la montée en puissance de l'économie financière. Les crises financières du début du XXIe siècle indiquent le franchissement d'une sorte de saut, à la fois quantitatif et qualitatif, dans ce qu'il est convenu d'appeler le processus de globalisation financière (Weinstein, 2010) qui a profité à plein du mouvement de libéralisation des échanges financiers, et des progrès spectaculaires réalisés par les NTIC et les techniques de circulation monétaire.

Dès le début des années 2000, on peut ce faisant considérer que la rigidification plus grande des conventions managériales est en grande partie le produit de cette montée en puissance de l'économie financière. En plus du cours normal de la mondialisation et de l'intensification concurrentielle qui l'accompagne, cette dernière induit de nouveaux changements dans l'organisation du travail et plus généralement dans l'économie tout entière. D'un côté, l'intensification de la mondialisation et de la concurrence internationale, l'accentuation parallèle de plusieurs contraintes pesant sur des entreprises en compétition sur les marchés de biens et services, continuent à leur rythme à faire pression sur la recherche par les entreprises de davantage de rapidité, de flexibilités et d'économies internes. De l'autre, et c'est là un élément nouveau, non pas en soi mais à travers l'ampleur qu'il revêt, l'expansion des marchés financiers devient la seconde branche d'une tenaille (Eymard-Duvernay et al., 2012) qui, de plus en plus, va en quelque sorte enserrer les logiques d'investissement de l'entreprise.

En fonction de la capacité croissante de fonds prêtables massifs à se déplacer très rapidement d'entreprise à entreprise, sans trop de coûts supplémentaires et sur une échelle internationale, les marchés financiers exercent en effet une pression de plus en

plus forte sur les entreprises en poussant leur management à devenir davantage *court-termiste*. Les agents financiers font de plus en plus souvent valoir aux firmes que, si elles ne satisfont pas à leurs exigences supplémentaires en matière de dividendes, de taux d'intérêt et de garanties, elles encourent des risques importants de retrait des fonds prêtés. Parallèlement, nombre de PME qui n'ont pas comme les grandes entreprises accès aux marchés financiers sont contraintes, par les stratégies plus malthusiennes d'octroi de prêts des organisations bancaires qui elles-mêmes spéculent sur les marchés, à ces recherches supplémentaires d'économies internes. Globalement, les conventions managériales vont être en moyenne de plus en plus structurées par des objectifs de réalisation de bénéfiques à court, voire à très court terme qui permettent de financer pour partie des emprunts devenant eux-mêmes de plus en plus coûteux (Orléan, 2011 ; Weinstein, 2010).

Comme y incitent les résultats de plusieurs travaux (Linhart et al., 2008 ; De Gaulejac et Mercier, 2012), on peut alors faire l'hypothèse selon laquelle l'intensification des stratégies court-termistes va tendre à rigidifier les conditions de travail, et partant à accentuer les pressions sur le rapport salarial de situations déjà stressantes (Cf. Supra) voire à en créer de nouvelles. La montée du pouvoir financier, qui pour certains est le corollaire d'un phénomène global de dépendance croissante du capitalisme industriel à l'égard du capitalisme financier, peut être considérée comme un facteur macroéconomique majeur à l'origine, non pas exactement de la rupture post-fordienne observée par P. Bardelli (2012) dans les formes d'organisation du travail et le développement du processus de production du stress (Cf. Supra), mais comme une seconde rupture qui intervient approximativement à la charnière entre les deux siècles. Dans un contexte de chômage de masse et d'affaiblissement syndical, mais aussi de plus grand développement des inégalités, cette rupture va d'abord

correspondre à l'intensification de ce que l'on peut appeler, à travers un large spectre de catégories socioprofessionnelles, un processus d'intériorisation par les salariés des menaces de déclassement et de licenciement.

Le processus d'intériorisation des menaces de licenciement et de déclassement

Plusieurs éléments de preuve peuvent être avancés pour justifier l'hypothèse selon laquelle on voit de plus en plus fréquemment apparaître des phénomènes d'anticipations pessimistes et inquiètes des acteurs quant au maintien de leurs niveaux de vie, de leurs statuts voire de leurs emplois. En premier lieu, sur des plans plus macroéconomiques et macro-sociaux, on peut retenir les observations suivantes relativement à ce que certains auteurs nomment une peur du déclassement (Maurin, 2009), et d'autres des sentiments de précarité subjective (Linhart, 2009). Ces deux appellations pourraient renvoyer à des éléments centraux de modèles de stress plus expérimentaux que certains chercheurs nomment de *non-prédictibilité* (Ndjaboué et al., 2012). Ainsi des faits stylisés suivants.

Placé lors des délibérations mentales préalables à ses choix dans la quasi-impossibilité ou l'impossibilité de bâtir des probabilités convaincantes de réalisation de risques par définition non encore survenus, le sujet, dont la rationalité est limitée, éprouve des sentiments d'incertitude forts. Dans cet état d'incomplétude informationnelle, et ne pouvant selon la logique conventionnaliste (Orléan et al., 2004) stabiliser en quelque sorte mentalement la représentation du risque qu'il encourt, il entrevoit plus ou moins consciemment les perspectives du déclassement et/ou licenciement comme prenant la forme de menaces diffuses et quasi systématiques. La virulence du phénomène est en particulier aujourd'hui observable au fait que l'anxiété du déclassement touche, sans qu'elle soit totalement corrélée à l'objectivité des risques

encourus, de nombreuses fractions sociales dont certaines paraissent statistiquement faiblement menacées. Dans la période post-fordienne, les risques de perdre son emploi se sont d'abord et globalement objectivement développés sous le double impact d'une mondialisation plus agressive, de l'intensification concurrentielle et de l'accélération du progrès technologique. Les cycles production – destruction d'emplois, en se raccourcissant selon les secteurs, ont fait augmenter les risques de passer par des périodes de recherches d'emploi (« ...le fonctionnement du marché du travail français s'est modifié en profondeur : pour une même augmentation ou une même diminution nette de l'emploi total, il faut licencier et embaucher simultanément un nombre total beaucoup plus important de salariés », Givord et Maurin, 2003, p. 623). Des effets de représentation sociale et de croyance s'y sont assez rapidement ajoutés, et les inquiétudes, notamment perçues dans les enquêtes, ne pouvant être totalement rapportées aux taux respectifs de chômage réels selon les différentes catégories socioprofessionnelles, une sorte d'écart s'est développé entre l'imaginaire du chômage et sa réalité (Philippon, 2007 ; Maurin, 2009). Cette dernière observation est confirmée par un certain nombre d'analyses scientifiques qui ont mis en évidence des liens entre la perception de menaces diffuses, pesant sur l'avenir du contrat de travail et du statut, et en quelque sorte non rationalisées dans un langage probabiliste, et certains effets délétères sur le corps et l'esprit tendant à se nourrir de la production d'images plus ou moins fantasmées (« ...certaines recherches indiquent que la perception d'une menace sur la nature et la pérennité de l'emploi peut avoir des conséquences aussi négatives que la perte de l'emploi elle-même », Gollac et Bodier, 2010, p. 162). Parmi les causes qui peuvent expliquer que le tissu social se soit en quelque sorte progressivement imprégné de ces images de menaces sur les statuts et l'emploi, on peut retenir les facteurs psychosociologiques suivants.

- Ainsi, comme nous l'avons déjà évoqué, du fait que de nouvelles générations vont successivement être socialisées dans des contextes d'augmentation des taux de chômage, et aussi à travers la probabilité plus grande d'avoir un ou plusieurs chômeurs, ou détenteurs de contrats de travail atypiques, dans leur environnement proche.
- Ainsi du fait que l'imaginaire anxieux du déclin et de la perte d'emploi soit en quelque sorte entretenu par la perception qu'ont les salariés, via les médias de masse, du nombre important de restructurations touchant un très grand nombre de secteurs différents. Certaines restructurations se produisant par ailleurs au sein d'entreprises dont les résultats financiers et boursiers sont paradoxalement assez bons, d'autres prenant la forme de délocalisations compétitives à l'international plus ou moins rapides des outils de production, le sentiment d'avoir a priori très peu de prise, voire pas de prise du tout sur ces dernières, tend à s'ajouter à la perception diffuse de l'étendue et de la diversité du phénomène...
- Parmi les facteurs entretenant l'imaginaire anxieux du déclin, une importance particulière doit être accordée à l'affaiblissement du rôle des syndicats en matière de défense active des salariés sur les lieux de travail.

En termes de signatures de conventions collectives et d'accord, l'activité institutionnelle de ces derniers continue à être importante, et ces derniers sont souvent perçus positivement par la population comme dotés de pouvoirs régulateurs de défense des contrats de travail et des salaires, particulièrement en cas de conflits. Pour autant, ils tendent aussi à être vécus comme ayant, pour diverses raisons dont la division, dont des tendances à la bureaucratisation..., perdu une grande partie de leur pouvoir de défense sur les lieux mêmes du travail (Amossé, 2004 ; Biétry, 2007). De manière plus générale, le début de la décennie 2000 va en effet aller de pair avec des négociations sociales de plus en plus

défensives, qui, outre le fait qu'elles se révèlent en moyenne de plus en plus difficiles dans les entreprises, tendent à s'orienter, non plus vers la défense des acquis, mais vers la négociation même de certains d'entre eux contre des mesures promettant de conserver l'emploi. Il va en résulter une tendance globale à la baisse de confiance dans les syndicats et les ressources concrètement offertes par ces derniers. En 2002, à l'entrée de la seconde période post-fordienne déjà marquée par le raidissement des conventions managériales de rigueur, 56 % des Français répondent avoir « tout à fait ou plutôt confiance dans les syndicats ». Ils sont 32 % en avril 2014. Le taux de confiance dans les syndicats étant remonté jusqu'à 57 % en mars 2009 pour, ensuite, entamer une chute brutale et continue dans le contexte de la crise financière des subprimes, et après en particulier le krach de l'automne 2008 (Ifop, 2014, p. 21).

L'anxiété relative aux incertitudes portant sur les risques de déclassement et de chômage peut aussi, sur le terrain de la défense syndicale, être mise en relation avec une des spécificités institutionnelles françaises fortes qui est la mauvaise qualité, en moyenne, des relations entre les syndicats représentatifs des intérêts des salariés et les associations d'employeurs (Algan et Cahuc, 2007 ; Philippon, 2007). En termes de théorie des jeux, la France fait partie des pays dans lesquels les acteurs du dialogue social anticipent plus souvent, mutuellement, l'adoption par leurs interlocuteurs d'attitudes d'emblée relativement agressives dans la négociation. D'où l'adoption effective de comportements eux-mêmes plus enclins à générer des heurts relativement plus importants et plus fréquents qu'ailleurs. D'où le fait que le climat français du dialogue social constitue un facteur supplémentaire pesant sur le processus d'intériorisation anxieuse des menaces sur l'emploi (« Une des spécificités françaises tient également à l'inquiétude sur l'avenir. À la question de savoir s'ils sont « confiants dans leur capacité de garder leur emploi dans les mois à venir », les Français sont les premiers (ex-æquo avec

les Hongrois) à se dire « pas confiants du tout »... », Linhart et Mauchamp, 2009, p. 121).

Depuis une trentaine d'années, la proportion de salariés dont le rythme de travail est simultanément déterminé par au moins trois contraintes qu'ils ne maîtrisent pas (demandes des clients, cadence des machines, normes de production...), a en outre nettement augmenté en passant de 6 %, en 1984, à 35 % en 2013 (Dares, 2014, p. 1). Ce qui traduit une certaine rigidification des conventions managériales.

Le poids des nouvelles conventions managériales de rigueur sur les tensions au travail

Les évolutions observées en la matière semblent épouser le développement des tensions financières dans la seconde période post-fordienne. La part de salariés dont le rythme de travail est notamment imposé par un contrôle managérial quasi continu, ou un suivi informatisé passe par exemple, entre 2005 et 2013, de 25 % à 35 % (Dares, 2014, p. 1). Dans cette même période, 51 % des salariés se disant stressés considèrent que le risque psychosocial provient notamment du « fait d'avoir une charge de travail trop importante » (Anact-CSA, 2009, p. 17), 43 % que c'est « le fait de devoir mener de front différentes tâches dans le travail », 41 % que c'est « le fait de manquer de temps pour souffler », et 42 % que les contraintes organisationnelles les obligent à « s'adapter en permanence », Anact-CSA, 2009, p. 25). Simultanément, ils mettent aussi en exergue une composante supplémentaire importante qui est l'obligation, non pas seulement de travailler dans l'urgence, mais de le faire en s'aidant souvent et paradoxalement de *moins de moyens* (45 % des salariés stressés estiment qu'ils « manquent de moyens pour faire leur travail », Anact-CSA, 2009, p. 24).

Plusieurs auteurs considèrent que de nouvelles structures organisationnelles tendent, entre la première et la seconde période post-fordienne, à se mettre en place

(« *Les années 2000 voient... arriver à maturité un nouveau mode de mobilisation des salariés dans le cadre d'une organisation du travail qui se transforme* », Linhart, 2012, p. 1049). Ils vont, ce faisant, confirmer de plusieurs façons l'existence d'une intensification de la pression sur la vie au travail exercée par le management courant.

C. Dejournes et I. Gernet (2012, Cf. aussi Aubert et Roux-Dufort, 2003), considèrent par exemple que les critères managériaux de rapidité et d'adaptabilité, qui épousent l'évolution des stratégies de flexibilisation à la fois en matière de travail, de salaire et de structure organisationnelle, deviennent dans cette période plus contraignants en générant ce qu'ils nomment une sorte de *culte de l'urgence* qui s'inscrit plus profondément dans les cultures internes d'un certain nombre d'entreprises. En se situant sur un plan micro social et micro organisationnel, A. De Gaulejac et A. Mercier (2012) insistent sur la fréquence plus importante de ce qu'ils nomment des injonctions paradoxales au travail. Les ordres paradoxaux, qui s'analysent aussi comme générant des situations d'indécidabilité au sens des économistes conventionnalistes (Orléan, 2004), revêtent des formes différentes, mais relèvent du même phénomène de production de stress en instaurant ce que les psychologues nomment une communication paradoxale dans laquelle, quelle que soit l'option choisie, le sujet aura à s'interroger sur la qualité de sa performance et partant la façon avec laquelle il sera jugé par le management (être dans l'obligation pour conserver son emploi et « réussir » d'avoir des initiatives, mais ne pas disposer des délégations de pouvoirs nécessaires, être autonome, mais devoir scrupuleusement respecter les normes édictées par les hiérarchies, devoir « rendre compte », mais, dans un certain flou organisationnel et un organigramme rapidement évolutif, éprouver des difficultés pour identifier l'interlocuteur privilégié...).

D. Linhart (2012) observe plus généralement que certaines organisations, qui concentrent

plusieurs de ces nouvelles conventions managériales de rigueur, utilisent en quelque sorte comme outil de motivation l'imaginaire anxieux du déclassement et de la perte d'emploi. Elle qualifie plus précisément ces dernières, selon les modes d'exercice du pouvoir sur le travail sur lesquels elles reposent, de « rectifiées » ou de « personnalisées ». Dans les premières, le salarié exécute des normes, dispose de peu de marges de liberté pour le faire, et compte tenu du caractère élevé des dites normes en rapport des moyens alloués manque souvent de ce qui lui aurait permis de réaliser toutes les tâches qui lui ont été confiées. Dans les secondes, le salarié dispose de marges d'action et de moyens relativement conséquents, ses objectifs sont au départ élevés, mais étant rappelé par le management à la concurrence des autres insiders, c'est lui qui, pour être plus performant et ne pas se laisser devancer, va plus ou moins régulièrement épuiser la réserve de moyens dont il dispose. Dans les deux cas, tout en s'appuyant plus ou moins implicitement sur les risques que fait peser sur les statuts et l'emploi l'existence de marchés du travail à plusieurs vitesses, où se font concurrence et s'opposent insiders et outsiders, le management des ressources humaines des organisations correspondantes tend à entretenir et utiliser ce que D. Linhart (2012) nomme, en étant assez proche de certains résultats des travaux d'E. Maurin (2009, Cf. Supra), une propension à la précarité psychique. Les travaux de D. Linhart (2012) recoupent par ailleurs ceux de D. Courpasson et J. C. Thoenig (2008) sur les questions du type d'exercice du pouvoir, et de gouvernance, allant de pair avec les nouvelles conventions managériales, et des recours que peuvent avoir les salariés hors l'action syndicale. Les suppléments de responsabilités accordés aux N – 1 s'avèrent être souvent en effet, *a contrario* des grands discours sur le management participatif et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), des délégations au final contrôlées par un centre. Dans la pratique, les prises de décision réellement importantes tendent à demeurer l'apanage de ce qu'ils nomment

(Courpasson et Thoenig, 2008) des « oligarchies managériales restreintes ». Et l'on peut observer qu'au sein de ces oligarchies les agents financiers, exigeant contre leurs prêts le franchissement par l'entreprise de seuils de rentabilité élevés, gagnent en pouvoir d'influencer les conseils d'administration et de pousser le management à l'adoption de procédures managériales court-termistes.

Notre jeu d'hypothèses nous mène au total à considérer que le mode de production-utilisation de ce que D. Linhart (2012) nomme la précarité psychique peut être mis en rapport, d'une part avec la théorie d'A. O. Hirschman (1970) sur les alternatives Exit, Voice or Loyalty, d'autre part avec la théorie du stress d'H. Laborit (1971, 1979). À travers la conjonction entre la crise économique, la montée du pouvoir de l'économie financière, l'augmentation du chômage de masse et l'affaiblissement des syndicats, une forme de stress spécifique se développe et sensibilise-fragilise davantage les acteurs au sein du régime de régulation actuel à l'égard des différents agents potentiellement stressants au travail.

Les anxiétés du chômage et du déclassement dans un contexte de loyauté forcée à l'entreprise et d'affaiblissement des prises de parole

La fixation du sujet stressé à l'entreprise à travers le Loyalty d'A. O. Hirschman à l'exposition au stress d'H. Laborit

La théorie d'A. O. Hirschman (1970) et son application au contexte moderne peuvent s'énoncer comme suit. En premier lieu, dans la réalité et eu égard à la théorie de l'équilibre général en économie, et dans des conjonctures normales dans lesquelles le rythme de croissance de la société est relativement soutenu, les salariés ont déjà en moyenne et à l'exception de certaines professions et catégories socioprofessionnelles relativement peu recours, pour exprimer leurs mécontente-

ments à l'égard des conditions de travail, des niveaux de salaires et des gouvernances des entreprises, à des comportements de défection ou sortie (Exit) de celles-ci. Ou, tout au moins, beaucoup moins fréquemment que ne le présuppose la théorie économique néoclassique standard. Dans cette théorie, les pratiques Exit sont en effet censées être le moyen principal qui permet, aux acteurs de base, d'infliger à la firme des surcoûts (baisse de production voire de productivité, surcoûts d'organisation annexes pour pouvoir aux remplacements, dépenses supplémentaires liées à d'éventuelles augmentations des salaires pour attirer de nouveaux salariés compétents dans les mêmes tâches...). Ce qui, en la sanctionnant économiquement par le biais des mécanismes de prix, revient par suite à inciter théoriquement en retour l'organisation à aménager ou supprimer les causes desdits mécontentements qui sont en même temps celles des surcoûts qu'elle subit. Dans la réalité, au sein d'un contexte économique normal qui pourrait se caractériser par un taux de chômage frictionnel et un état de quasi-plein emploi, et même en supposant des marchés du travail ouverts entre eux et en véritable concurrence selon les secteurs et les zones géographiques, la force de travail est en premier lieu loin d'être aussi mobile entre les métiers et sur un territoire que ne le suppose la théorie. De nombreux facteurs humains et sociaux, dont certains peuvent s'exprimer d'un point de vue pécuniaire et d'autres non, et même si les rémunérations promises sont plus élevées ailleurs, freinent concrètement la mobilité des salariés (incertitudes quant à la possibilité de retrouver un emploi du même type eu égard aux besoins et charges de famille, ancrages régionaux, racines familiales, sentiment de déracinement eu égard aux réseaux de socialisation...).

En second lieu les situations de concurrence dite pure et parfaite, à la fois sur les marchés du travail et ceux des biens et services, ne renvoient dans la réalité qu'à des cas parmi beaucoup d'autres possibles. Dans la mesure où de nombreuses situations font exception à

ce principe, A. O. Hirschman (1970) avance que les entreprises concernées peuvent en fait maintenir dans la durée, jusqu'à certains seuils de tolérance économique et sociale plus ou moins élevés, des conditions de travail et de salaire objectivement défailtantes. Il peut s'agir d'entreprises qui bénéficient de rentes de situation et d'attraction telles (parce qu'elles sont positionnées sur des secteurs d'activité particulièrement porteurs, notamment dans des champs technologiques...), que leurs réserves de productivité et de compétitivité feront plus que compenser les pertes occasionnées par Exit ; d'organisations qui surcompensent le poids d'Exit en bénéficiant d'externalités positives découlant des spécificités de leurs lieux d'implantation, de l'importance des bassins de demandes potentielles dans certaines concentrations urbaines... ; d'entreprises du même secteur dont le management des ressources humaines se dégrade simultanément ; *a fortiori* de situations de monopoles ou d'oligopoles... Dans tous les cas, et d'une manière ou d'une autre, des phénomènes d'asymétries concurrentielles peuvent s'ajouter à la faiblesse des mobilités sociales pour entraîner la perte d'efficacité d'Exit. Soit que ses impacts en termes de surcoûts sur l'entreprise soient plus que compensés, soit qu'Exit lui-même soit trop faible pour être efficient. D'où l'annulation des effets de rééquilibrage sur l'ensemble du système qui auraient dû théoriquement découler desdits départs. A. O. Hirschman (1970) considère plus généralement que les insuffisances du management peuvent tendre, au sein des structures de marché et en mêlant l'analyse sociale à l'analyse économique, à perdurer plus ou moins longtemps à travers ce qu'il nomme des formes de *relâchements organisationnels*.

Dans des périodes de forts taux de chômage et de sous-emploi, les perspectives pour les salariés mis au chômage de ne pas pouvoir retrouver un emploi satisfaisant dans des délais raisonnables, voire de ne pas pouvoir se réintégrer comme salarié actif occupé, au-delà notamment d'un certain âge,

deviennent très fortement dissuasives, et Exit perd plus encore de son efficacité à rééquilibrer les conditions de travail et de management.

Parmi les autres options et procédures de rééquilibrage possibles d'un management des ressources humaines défailtant, et stressant, une seconde solution qui apparaîtra comme plus efficiente dans sa fonction de rééquilibrage des organisations et du système pour A. O. Hirschman (1970) est alors Voice. Soit une prise de parole collective notamment répercutée par des délégués syndicaux qui échangent avec l'entreprise, contre l'entrée dans des négociations cherchant à déboucher sur une meilleure organisation du travail et une plus grande équité des rapports contributions – rétributions, la possibilité de lui infliger des surcoûts importants en mettant en pratique ses menaces de grève. Quant au rééquilibrage d'un management des ressources humaines défailtant, l'efficacité de cette solution ne semble aujourd'hui être effective sur le terrain qu'en fonction de plusieurs paramètres dont le secteur d'activité, et les habitudes de négociation qui y ont été historiquement contractées. Plusieurs raisons peuvent être invoquées pour expliquer cette évolution, dont la suivante.

Dans la situation socioéconomique actuelle, l'affaiblissement des organisations syndicales n'incite d'abord pas les salariés à militer collectivement et ouvertement, au sein des firmes, pour obtenir lesdits rééquilibrages. Hormis la désaffection syndicale qui peut avoir pour origine la perte de confiance dans ces derniers (Cf. Supra), plusieurs enquêtes et travaux montrent en particulier que les salariés sont nombreux à craindre, selon les entreprises et en cas de participation à l'organisation d'un Voice collectif et effectif, toujours susceptible du point de vue du management à faire tâche d'huile en se révélant coûteux, des mesures de rétorsion de la part des directions sur les salaires et les contrats de travail. Même si l'on considère que l'hémorragie d'adhérents dans les

syndicats s'est globalement arrêtée depuis environ une dizaine d'années, même si les implantations syndicales sont fortes dans certains secteurs et continuent à générer en nombre des signatures d'accords collectifs du fait de certaines spécificités institutionnelles du syndicalisme français (Biétry, 2007), on assiste désormais à une sorte de phénomène d'affaiblissement cumulatif de Voice qui s'auto-alimente. Le non-renouvellement des adhésions dans les plus jeunes générations est par exemple tel que beaucoup d'entreprises, en plus de la contrainte du seuil d'effectifs légal pour la création de sections syndicales internes, manquent de représentations syndicales voire même plus généralement d'instances de représentation du personnel suffisantes à travers les membres des comités d'entreprise et les délégations du personnel. Il en résulte que les risques pris individuellement en militant activement sont d'autant plus importants que le collectif est faible, voire divisé. Et qu'une plus grande individualisation des collectifs de travail dissuade de militer activement et d'adhérer à un syndicat... En 2008, au moment où les conventions managériales de rigueur s'intensifient dans les entreprises, 36% des salariés interrogés dans certaines enquêtes (TNS-SOFRES) indiquent que la « crainte des représailles » les dissuade de s'engager syndicalement. Certains économistes du Conseil d'Analyse Economique (CAE) vont observer, à la fin de la décennie, que ces mesures de rétorsion, qui semblent s'être développées à mesure que les conventions managériales de rigueur et de court-termisme se développaient, constituent un des éléments qui ont contribué à faire reculer Voice (« Une première préoccupation doit être de combattre énergiquement le frein à l'adhésion syndicale que constitue « la peur des représailles », et partant la mauvaise qualité des relations sociales qu'elle traduit », Barthélemy et Cette, 2010, p. 63).

L'application de la théorie d'A. O. Hirschman (1970) mène alors à considérer que c'est la solution de *loyauté forcée* qui va en quelque sorte s'imposer par défaut. Nombre de

salariés, compte tenu de l'augmentation des risques de chômage durable consécutifs à Exit, compte tenu des risques de déclassement voire de licenciement consécutifs à l'option Voice, tendent autrement dit à choisir Loyalty par défaut. D'où, par suite, l'augmentation du nombre de salariés qui tendent en quelque sorte à s'exposer durablement à des organisations stressantes sans pouvoir lutter efficacement contre les agents stressants. Le modèle de stress, qui épouse le mieux le triptyque de solutions du modèle d'A. O. Hirschman (1970), est celui d'H. Laborit (1971, 1979).

Le modèle de production du stress d'H. Laborit

Pour H. Laborit, face à un agent stressant qui fait perdurer une pression sur un individu, ce dernier dispose également de trois solutions pour gérer son stress, donc éviter, minorer voire annihiler ses effets potentiellement délétères sur le corps et l'esprit. Soit il agresse à son tour la source stressante et cherche, par la lutte, à la détruire ou à la maîtriser suffisamment. La posture d'agresseur alors prise à son tour par le sujet est positive au sens où il diminue notablement, voire fait cesser le stimulus stressant. Le plus souvent, le sujet entre toutefois aussi parallèlement dans un autre type de « jeu stressant ». H. Laborit (1979) considère en effet plus globalement que la société est traversée par des « jeux de domination » de telle sorte que, au sein des hiérarchies sociales, le stress va également de pair avec des tendances à vouloir plus ou moins constamment se distinguer socialement en dépassant l'autre, en obtenant du pouvoir sur lui, avant d'être à son tour tôt ou tard et en bonne probabilité dépassé par un autre membre du collectif, et/ou ayant à son tour à subir son pouvoir. Soit il fuit, physiquement ou mentalement, hors du rayon d'action de l'agent stressant.

À force en effet d'adaptations et d'expériences successives, l'homme a généralement mémorisé pour H. Laborit (1976) un certain nombre d'expériences qui,

l'ayant fait entrer dans le jeu des dominations successives, et participer à de nouvelles situations stressantes, peuvent le dissuader de reproduire les mêmes comportements. La fuite peut au demeurant ne pas être uniquement physique et, pour éviter d'entrer dans le jeu des dominances répétées, le sujet peut aussi fuir dans l'imaginaire. D'où l'importance donnée par H. Laborit (1979) au thème de la créativité humaine comme échappatoire aux situations stressantes.

Soit enfin l'homme, ne pouvant ni agir en agressant à son tour l'agent stressant, ni le fuir, est en quelque sorte plus ou moins prisonnier d'une situation dans laquelle il subit plus ou passivement les agressions de ce dernier. Dans ce cas, le résultat est d'abord ce qu'H. Laborit nomme une *inhibition de l'action* qui, via la production d'un fort sentiment d'impuissance parallèlement à l'exposition plus ou moins prolongée à l'agent stressant, démultiplie en quelque sorte les réactions du système endocrinien et nerveux. L'épreuve de la soumission, sans possibilités de pouvoir réagir efficacement, est celle qui met le plus intensément l'individu sous tensions et a le plus de chances d'engendrer chez lui des conséquences psychosomatiques en se muant, éventuellement, en angoisses et en symptômes de maladie physique. La mise en relation entre les théories d'A. O. Hirschman (1970) et d'H. Laborit (1971, 1979) mène alors aux réflexions suivantes.

Exit se ramène à la fuite hors du champ d'action des agents stressants ; Voice à agresser à son tour ces agents en cherchant à bloquer le processus de production de tensions ; Loyalty à subir lesdites tensions sans quitter l'entreprise. Dans la mesure où l'importance notamment du chômage en période de crise tend à interdire Exit, et où l'affaiblissement syndical limite fortement les prises de parole salariales et collectives organisées dans l'entreprise, on peut en déduire que les solutions du type loyalty sont les plus fréquentes. Et que les situations de Loyalty forcée peuvent, en même temps, constituer un élément d'explication

important permettant d'éclairer le phénomène d'augmentation des risques psychosociaux durant ces dernières années.

Parallèlement à la rigidification des conventions managériales de rigueur, dont les visées sont de plus en plus court-termistes dans un contexte d'augmentation du pouvoir de la finance, un processus de fixation aux organisations stressantes est autrement dit à l'œuvre. Il s'intensifie avec l'augmentation des taux de chômage et l'affaiblissement conjugué des syndicats. De sorte que *l'inhibition de l'action* s'ajoute en quelque sorte à tous les autres stress observables dans les situations de travail dont elle constitue, soit un élément catalyseur, lorsqu'elle tend à fixer les acteurs salariés aux organisations stressantes jusqu'à les amener à franchir certains seuils de tolérance aux agents stressants, soit un élément supplémentaire de stress, qui s'ajoute aux pressions mises en évidence par les modèles les plus formalisés par leur utilisation fréquente et ceux qui en sont à des stades plus expérimentaux (Cf. Supra). L'association de ces deux modèles permet de bâtir une explication de l'augmentation des risques psychosociaux qui, durant la décennie 2000, va solliciter de plus en plus d'analyses et de prises en compte par les structures législatives sans préjuger de l'efficacité d'intervention des pouvoirs publics.

Les observations de G. Bajoit (1988), qui mettent l'accent sur le fait qu'un certain nombre de salariés, n'ayant plus confiance dans leur organisation et ses dirigeants, peuvent aussi décider de rester en n'adoptant pas une attitude totalement passive, par exemple en se contentant selon l'expression courante de « faire leur boulot » (Bajoit, 1988), et d'agir dans le cadre de ce dernier à minima en essayant de profiter des avantages du statut, relativisent la typologie initiale d'A. O. Hirschman, mais n'infirment pas nos conclusions. Il est essentiel, dans le cadre d'une analyse socioéconomique des effets du stress en entreprise, de considérer en particulier que les acteurs cherchent aussi, dans l'acception de M. Crozier et E. Friedberg

(1981), à conserver la maîtrise d'un certain nombre de « zones d'incertitudes », qui leur confèrent du pouvoir sur les autres, qu'ils protègent des tentatives d'appropriation par autrui, et qui peuvent aussi constituer pour eux des espaces de liberté et des manières non totalement passives de demeurer dans l'entreprise tout en s'y exprimant comme sujet, et éventuellement en critiquant fortement ses modes de fonctionnement. Dans le même ordre d'idées, un certain nombre de situations participent de ce que J. D. Reynaud (1995) nomme la régulation autonome et tendent à se structurer hors du champ d'action quotidien et exclusif du haut des hiérarchies organisationnelles. Par exemple en s'accompagnant de façon plus ou moins informelle de la formation d'un certain nombre de solidarités de terrain, qui peuvent aussi s'analyser comme des formes de résistances aux situations stressantes, et permettre aux salariés de mieux s'y adapter voire de s'en dégager suffisamment pour protéger leur intégrité et leur santé. Les situations de pressions a priori maximales, dans lesquelles les salariés sont en quelque sorte dans l'impossibilité de fuir et dans un processus d'inhibition de l'action, sont alors moins fréquentes que ne le suggère le modèle initial d'A. O. Hirschman (1970). Pour autant, même si ces adaptations « passives-actives » peuvent déboucher sur un certain nombre de conflits diffus et protéiformes, coûteux pour les firmes (présentisme passif, grève perlée, du zèle, manques d'attention générateurs de pannes...), ces formes d'action plus ou moins souterraines et individualisées ne peuvent entièrement se substituer au poids de revendications unitaires s'appuyant, pour obtenir des changements, sur des menaces collectives d'arrêt de travail.

Conclusion

On peut déduire des thèses d'A. O. Hirschman appliquées en période de crise que, du fait de l'importance des volants de chômage et du nombre d'outsiders, et de l'affaiblissement simultané du Voice syndical, les incitations qui tendraient globalement à

pousser les organisations défaillantes à adopter un management plus harmonieux des ressources humaines, dont celles qui contiennent des systèmes de travail plus ou moins stressants, perdent de leurs forces. Ce qui signifie aussi que les conventions managériales de rigueur, découlant dans la seconde période postfordienne de la montée en puissance du pouvoir financier, rencontrent de moins en moins de contreponds collectifs et organisés de la part des salariés.

En fonction de la lourdeur même des phénomènes qui pèsent sur elles, et notamment la globalisation financière que les États membres de l'Union européenne peinent manifestement à réguler, il est probable que les situations de mal-être au travail vont, dans les quelques années à venir, tendre à se développer et s'intensifier. Les programmes de recherche portant sur ces questions devront en explorer les causes et les conséquences. Il est par exemple probable que les formes courantes de management des conflits sociaux, et les négociations qui les accompagnent, vont évoluer. Aux grandes grèves, mobilisant de nombreux salariés et revêtant des formes plus ou moins spectaculaires, se substitueront de plus en plus ce que plusieurs sociologues, économistes et gestionnaires nomment des conflits diffus et protéiformes. Leur capacité à enrayer le développement des systèmes stressants sera probablement moindre que les formes traditionnelles de Voice au demeurant aujourd'hui très affaiblies. Le rétablissement des conditions d'un Voice équilibré, restaurant les conditions d'un dialogue social efficace et durable, fait naturellement partie des préconisations que l'économiste peut avancer pour que les propensions à la Loyauté forcée n'alimentent pas le développement des conventions managériales de rigueur et des organisations du travail stressantes. Une autre proposition, apparemment très éloignée, mais en relation directe avec la question du stress au travail, relève plus encore de la responsabilité des pouvoirs publics. Il s'agirait, en régulant

l'expansion de la globalisation financière et des pouvoirs du prêteur sur les entreprises, de desserrer l'étau financier qui pousse ces dernières à dépasser certains seuils de rentabilité en demandant souvent plus, mieux et plus vite, avec moins de moyens pour financer des conditions d'emprunts de plus en plus coûteuses.

Références bibliographiques

Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) – CSA (2009, mars). *Le stress au travail*, ANACT.

Alexandre-Bailly, F., Bourgeois, D., Gruère, J.-P. & Raulet-Croset, N. (2013). *Comportements humains et management*, Paris : Éditions Pearson.

Algan, Y. & Cahuc, P. (2007). *La société de défiance: comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris : Editions CEPREMAP.

Amossé, T. (2004, Octobre). Mythes et réalités de la syndicalisation en France, *Premières synthèses*, 44 (2).

Atkinson, J. (1984, August). Manpower Strategies for Flexible Organizations, *Personal Management*, 16 (8), 28-31.

Aubert, N. & Roux-Dufort, C. (2003). *Le culte de l'urgence: la société malade du temps*, Paris : Editions Flammarion.

Bajoit, G. (1988). Exit, voice, loyalty... and apathy. Les réactions individuelles au mécontentement, *Revue française de sociologie*, 29 (2), 325-345.

Bardelli, P. (2012). *Souffrance au travail : comprendre les causes pour résoudre les problèmes*, in Encyclopédie des ressources humaines, Paris : Vuibert.

Barthélémy, J. & Cette, G. (2010). Refondation du droit social : concilier protection des travailleurs et efficacité économique, *Rapport du Conseil d'analyse économique*, 88 (2).

Biétry, F. (2007). *Les partenaires sociaux. Quelle stratégie syndicale pour quel dialogue social ?*, Paris : Editions EMS.

Boyer, R. (2004). *Théorie de la régulation*, Paris : La Découverte.

Boyer, R. & Saillard, Y. (2002). *Théorie de la régulation, l'état des savoirs*, Paris : La Découverte.

Cadin, L. & Guérin, F. (2012). *La gestion des ressources humaines*, Paris : Dunod.

Castel, R. (2009). *La montée des incertitudes. Travail, protections, statut des individus*, Paris : Editions Lavoisier.

Chauvel, L. (2006). *Les classes moyennes à la dérive*, Paris : Seuil.

Courpasson, D. & Thoenig, J. C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*, Paris : Vuibert.

Crozier, M. & Friedberg, E. (1981). *L'acteur et le système*, Paris : Seuil.

Dares, (2014, Avril). Les risques psychosociaux au travail. *Un panorama d'après l'enquête santé et itinéraire professionnel 2020*, n°031.

De Gaulejac, V. & Mercier, A. (2012). *Manifeste pour sortir du mal-être au travail*, Paris : Desclée de Brouwer.

Dejours, C. & Gernet, I. (2012). *Psychopathologie du travail*, Paris : Elsevier Masson.

Eymard-Duvernay, F. (dir.) (2012). *Épreuves d'évaluation et chômage*, Toulouse : Editions Octares.

Freeman, R. B. & Medoff, J. (1987). *Pourquoi les syndicats ?*, Paris : Economica.

Givord, P. & Maurin, E. (2003). La montée de l'instabilité professionnelle et ses causes, *Revue Économique*, 54 (3), 617-626.

Gollac, M. & Bodier, M., (2010). *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, Collège d'expertise sur le suivi des risques psychosociaux au travail, Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé.

Guibert, P. & Mergier, A. (2006). *Le descenseur social, Enquête sur les milieux populaires*, Paris : Editions Fondation Jean-Jaurès/Plon.

Guignon, N. & Niedhammer, I. (2008). « Les facteurs psychosociaux au travail. Une évaluation par le questionnaire de Karasek dans l'enquête Sumer 2003 », *Première Informations Synthèses*, Dares, n°22.1.

Hirschman, A. (1970). *Exit, Voice and Loyalty*, Cambridge : Harvard University Press.

IFOP (2014, Mai). *Les Français et la confiance dans les syndicats*.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy Work : stress, productivity, and the reconstruction of the working life*, New York : Basic Books.

Laborit, H. (1971), *L'agressivité détournée; introduction à une biologie du comportement social*, Paris : Union générale d'éditions.

Laborit, H. (1976). *Éloge de la fuite*, Paris : Robert Laffont.

Laborit, H. (1979). *L'inhibition de l'action: biologie, physiologie, psychologie, sociologie*, Montréal : Presses de l'Université de Montréal.

Linhart, D. (2012). Organisation du travail et participation des salariés, in *Encyclopédie des ressources humaines*, J. Allouche (coord.), Paris : Éditions Vuibert, p. 1044-1050.

Linhart, D. (dir.). (2008). *Pourquoi travaillons-nous? Une approche sociologique de la subjectivité au travail*, Paris : Eres.

Linhart, D. & Mauchamp, N. (2009). *Le travail*, Paris : Editions Cavalier Bleu.

Lordon, F. (1997). *Les quadratures de la politique économique*, Paris : Albin Michel.

Maurin, E. (2009). *La peur du déclassement. Une sociologie des récessions*, Paris : Seuil.

Najman, V. & Reynaud, B. (1992). *Les règles salariales au concret*, Paris : La Documentation française.

Nasse, P. & Légeron, P. (2008, 12 mars). *Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des risques psychosociaux au travail*, Ministère du Travail, des Relations sociales et de la Solidarité.

Ndjaboué, R., Vézina, M. & Brisson, Ch. (2012, Janvier-Mars). Les effets des facteurs psychosociaux au travail sur la santé mentale, *Revue Travail et emploi*, n°129.

Orléan, A. (2011). *L'empire de la valeur. Refonder l'économie*, Paris : Seuil.

Orléan, A. (dir) (2004). *Analyse économique des conventions*, Paris : Presses Universitaires de France.

Pagès, M. (1984). *L'emprise de l'organisation*, Paris : Presses universitaires de France.

Philippon, T. (2007). *Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail*, Paris : Seuil.

Piketty, T. (2010). *L'économie des inégalités*, Paris : La Découverte.

Reynaud, B. & Aglietta, M. (1992). *Le salaire, la règle et le marché*, Paris : Christian Bourgois.

Reynaud, J. D. (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*, Toulouse : Editions Octarès.

Siegrist, J. (1991). Contributions of sociology to the prediction of heart disease and their implications for public health, *European Journal of Public Health*, 1, 10-21.

Weinstein, O. (2010). *Pouvoir, Finance et Connaissance. Les transformations de l'entreprise capitaliste entre XXe et XXIe siècles*, Paris : La Découverte.

Marc Morin

Professeur d'Économie et sciences des organisations, Directeur du programme Grade de master en Management des ressources humaines à l'Institut Supérieur du Commerce de Paris.

Docteur d'État es sciences économiques, Docteur en sciences des organisations.

Directeur de recherche habilité en économie. Chercheur au laboratoire Management des Organisations ISC-Paris. Responsable de l'atelier thématique de recherche Arimhe « Socioéconomie des négociations et des syndicats » (Université Descartes).