

# Sociétés *en* changement

NUMÉRO 1 / MARS 2017

**UCL**  
Université  
catholique  
de Louvain

**iacchos**  
Institut d'analyse du changement  
dans l'histoire et les sociétés contemporaines

## LE TRAVAIL EST-IL DEVENU INSOUTENABLE ?

### Thomas Périlleux

Sociologue, CRIDIS (Centre de recherches interdisciplinaires Démocratie, Institutions, Subjectivité)

### Patricia Vendramin

Sociologue, CIRTES (Centre interdisciplinaire de recherche Travail, État et Société)

**NL** *Wat gebeurt er in bedrijven en organisaties zodat meer en meer personen opgebrand raken omwille van hun werk? Is er een relatie tussen burnout en hoe arbeid georganiseerd wordt? Wat zijn de hefboomen voor een verandering richting duurzame arbeid? Ons onderzoek belicht de burnout als de symptomatische uitdrukking van hedendaagse malaises in het arbeidsbestel en presenteert een model voor duurzame arbeid.*

**EN** *What's going on in companies and organizations? Why are a growing number of individuals burning out because of their jobs? Is burnout linked to the way work is organized? What are the levers for change towards sustainable work? Our research work provides new clues to interpret burnout as the symptomatic expression of modern-day work ailments, and propose the development of a sustainable work model.*

*Que se passe-t-il dans les entreprises et les organisations pour que de plus en plus de personnes se consomment à cause de leur travail? Le burnout est-il lié aux formes d'organisation du travail? Quels sont les leviers d'un changement vers un travail soutenable? Nos travaux de recherche apportent des éclairages complémentaires pour interpréter le burnout comme une expression symptomatique des maux contemporains du travail et proposer le développement d'un modèle de travail soutenable.*

### UN ÉTAT DES LIEUX PRÉOCCUPANT

La mesure de la prévalence du burnout est complexe. Entre les personnes qui sont reconnues en situation de burnout par un médecin et celles qui luttent contre des symptômes précoces, le spectre des estimations est large et imprécis.

En 2010, une étude commanditée par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale<sup>1</sup> évalue à 0,8% la prévalence du burnout en Belgique. Cette étude est basée sur les cas rencontrés par des médecins généralistes et des médecins du travail durant trois mois. Elle ne mesure donc que la pointe émergée de l'iceberg, c'est-à-dire les cas déclarés.

En 2013, une autre enquête<sup>2</sup> tente d'évaluer le nombre de burnout auprès d'un public cible potentiel, en l'occurrence des infirmiers et médecins. Cette fois, les chercheurs évaluent à 6,6% le nombre de personnes souffrant de burnout et à 13,5% celles qui appartiennent au groupe à risque.

À ces données qui ciblent directement le burnout, on peut ajouter celles qui mesurent l'absentéisme ou le présentéisme, le stress, les troubles du sommeil, la consommation d'antidépresseurs, etc., autant de symptômes qui révèlent l'ampleur des malaises dans le monde du travail.

<sup>1</sup> Hansez I. et al., *Recherche sur le Burnout au sein de la population active belge*, Rapport pour le SPF Emploi et Travail, 2010.

<sup>2</sup> Vandenbroek S. et al., *Étude sur le bien-être au travail chez le personnel médical et infirmier en Belgique*. Pour le compte du SPF Santé publique et du SPF Emploi – KU Leuven et IDEWE – 2012.

Les principaux déterminants du burnout semblent être les caractéristiques du travail.

Lorsque l'on cherche à comprendre les causes du burnout des infirmiers et médecins interrogés dans l'étude de 2013, ses principaux déterminants semblent être les caractéristiques du travail : une charge de travail élevée, un épuisement émotionnel élevé et des conflits de rôles.

Que se passe-t-il dans les entreprises et les organisations pour que de plus en plus de personnes se consomment à cause de leur travail ? Le travail serait-il devenu insoutenable ? Comment comprendre les liens entre le burnout, cette « maladie liée au travail », vécue par des individus isolés mais de plus en plus nombreux, et les conditions actuelles du travail ? Plusieurs lectures de ce phénomène sont nécessaires. Au plan individuel, le burnout se présente comme un processus qui passe par plusieurs étapes. Il apparaît également comme une expression symptomatique des maux contemporains du travail et d'un modèle dominant de performance dont les dimensions doivent être décrites. Ces analyses conduisent à interpeller les politiques publiques sur la nécessité de corriger ce tir, afin de rendre le travail plus soutenable.

#### DES CHIFFRES / Les sentiments des salariés en Belgique à propos de leur travail. Ils déclarent :

Ressentir du stress dans leur travail la plupart du temps ou toujours

32,7%

Avoir la plupart du temps ou toujours un sentiment d'épuisement à la fin de la journée de travail

32,5%

Que leur travail affecte négativement leur santé

29,7%

Avoir des problèmes d'anxiété

14%

Avoir des problèmes de fatigue générale

37,4%

Ne jamais disposer de temps suffisant pour réaliser leur travail

10,7%

Avoir le sentiment de ne pas être reconnu dans leur travail

15,5%

Indice de bien-être psychologique médiocre

16,9%

European Working Conditions Survey, vague 2015, Belgique. Échantillon : 2190 salariés.

#### LE BURNOUT, RIPOSTE AU NON SENS DU TRAVAIL ?

Le burnout, terme utilisé par Herbert Freudenberger, psychiatre américain, dans les années 70, utilise la métaphore de l'incendie pour désigner les effets d'une activité qui a « mis le feu » au système psycho-physique<sup>3</sup>. Pour les « cliniciens du travail »<sup>4</sup>, nul n'est définitivement à l'abri d'une défaillance, voire d'un effondrement ; le burnout est en soi une réaction, une forme de protestation muette, inscrite dans un processus dont on peut repérer trois dimensions : l'accumulation, la chute, la riposte.

3 Freudenberger H., *L'épuisement professionnel. La brûlure interne*, Québec, Gaëtan Morin, 1987.

4 Intervenants dans des « cliniques du travail » comme celles ouvertes en France dans le réseau « Souffrance et travail » ou en Belgique au CITES (Liège).

● *Après coup, des contradictions apparaissent dans les tâches, par exemple des conflits de valeurs, des buts irréalisables.*

## ACCUMULER

En consultation, les patients disent souvent en substance : « J'ai supporté une accumulation de petits incidents jusqu'à l'étincelle qui a mis le feu aux poudres ! » Un fait de trop provoque la rupture et l'effondrement : une évaluation négative, une promotion refusée, une brutale surcharge de travail, une incartade avec un collègue ou un client. Les menus faits qui s'étaient accumulés ont semble-t-il occulté des conflits qui n'avaient pas été identifiés, et qui de ce fait n'avaient pas été traités, pour soi et collectivement.

Ce n'est qu'après coup qu'apparaissent des contradictions dans les tâches : par exemple, entre la qualité et la quantité, ou entre la sécurité et la productivité, des conflits de valeurs, des ambiguïtés dans les rôles et les places, des dilemmes moraux, des buts irréalisables.

Ainsi, les sujets racontent parfois qu'ils ont été pris en tenaille dans un rythme de travail excessif – et qu'ils ont même pu y trouver une certaine jouissance. Dans le cours effréné de l'activité a plutôt prédominé la position selon laquelle « ça ne va pas assez mal » pour s'arrêter et remettre en cause un fonctionnement devenu automatique.

Dans le sens commun, cet affairement est souvent qualifié d'addiction au travail. Ce que la clinique du travail révèle, c'est que l'hyperactivisme, d'une certaine manière, cache une esquive du travail, qui a été vidé de son sens. L'intensification de la production abolit le travail plutôt que de le stimuler. Car le travail réel demande des « temps épais » d'apprentissage, de la patience, de la vacance et de la persévérance contre tout ce qui fait obstacle à sa réalisation – tous temps aplatis sous un régime d'affairement.

## CHUTER

L'esquive permanente du travail, camouflée sous cette hyperactivité, n'est pas tenable. Surtout, comme les patients le dénoncent, lorsque l'écart est croissant entre les mesures d'évaluation gestionnaire et leur expérience concrète des difficultés de la tâche. La quantité prime sur la qualité, disent-ils, y compris dans les activités de service où la relation à l'utilisateur est décisive, ce qui conduit à une perte du sens de ce qu'on fait. Un professionnel peut, pendant un certain temps, dissimuler ses erreurs et celles de son équipe, fermer les yeux sur du travail de mauvaise qualité et faire comme si ce n'était qu'une question technique, soutenir un rythme d'activités largement excessif qui l'empêche de trouver des temps de recul sur son fonctionnement. Ces façons de faire n'ont qu'un temps. Le déni du travail ne peut durer.

Ainsi en est-il de professionnels, qui en raison de contraintes de temps et de profit qui leur sont imposées, sont amenés à faire du travail de mauvaise qualité à leurs yeux. Ils voient des défauts tolérés sciemment par leur direction ; ils savent comment les rectifier et ils en sont empêchés. C'est leur goût du travail bien fait qui est atteint. Ils en arrivent alors à adopter une posture de détachement où « tout est bon, peu importe la nature des consignes ». Les repères entre le vrai et le faux, le juste et l'injuste, la réalité et la fiction se brouillent. Jusqu'au jour où le détachement se transforme en un état de confusion et parfois de semi-conscience, dans lequel on peut voir un mécanisme d'anesthésie de la pensée et des sentiments.

## DES MOTS / Le burnout



Dans les sociétés humaines, les mots sont lourds de sens. Ils désignent sous un même vocable des réalités variées, mais parfois aussi construisent un sens nouveau. Ainsi en est-il certainement du burnout.

**Incendie ou métamorphose ?**

Le terme de burnout a été utilisé par H.B. Bradley en 1969 pour désigner un stress particulier dans le travail d'agents de probation en charge de délinquants juvéniles. Il est repris quelques années plus tard par le psychiatre américain Herbert Freudenberger. Celui-ci utilise la métaphore de l'incendie pour désigner les effets d'une activité qui a « mis le feu » au système psycho-physique, ne laissant qu'un vide immense, même si l'enveloppe externe semble plus ou moins intacte. C. Maslach systématisera l'étude du « syndrome de burnout » à travers les trois dimensions d'épuisement professionnel, de dépersonnalisation et de réduction de l'accomplissement personnel.

Avant d'arriver sur la scène psycho-médicale, c'est cependant en littérature que le terme apparaît pour la première fois. Selon Pascal Chabot<sup>1</sup>, le véritable inventeur du burnout est l'écrivain Graham Greene dans son roman « La saison des pluies », qui se déroule dans une léproserie du Congo belge. Greene y invente le mot « burnout » pour désigner la phase de guérison qui survient dans la lèpre au bout du processus de combustion de ce qui était infecté : le burnout consume le mal, c'est un moment de métamorphose.

**Mal-être ou maladie professionnelle ?**

Le philosophe Ian Hacking<sup>2</sup> a identifié les contextes sociaux particuliers, véritables « niches écologiques » qui conduiraient certains mal-être à devenir des maladies mentales et à se répandre presque comme une épidémie. Quatre vecteurs forment selon lui une niche favorable à l'éclosion d'un trouble, que l'on retrouve dans le burnout :

- L'usage fréquent de la catégorie diagnostique officialisée par la taxinomie médicale : le burnout n'est pas mentionné dans les taxonomies médicales internationales de référence (ICD-10 ou DSM 5) mais sa reconnaissance comme « maladie professionnelle » est pleinement d'actualité en Belgique.
- La polarité morale, qui situe le burnout sur un axe vice/vertu, entre fragilité psychique et perfectionnisme professionnel.
- La visibilité du burnout aux yeux d'experts : de nouveaux dispositifs institutionnels, au croisement de la médecine du travail et de la prise en charge thérapeutique, se mettent en place pour accueillir ceux qui en souffrent.
- La fonction de soulagement que le diagnostic du burnout offre au patient, par une forme de reconnaissance de ses difficultés professionnelles.

En Belgique, la qualification en 2016 du burnout comme maladie « liée » au travail permet d'investir de l'argent public dans des programmes de prévention et d'accompagnement au retour au travail mais ne cela ne change pas l'indemnisation de la personne malade. Pour cela, il faudrait que le burnout ait le statut de « maladie professionnelle », ce qui est différent. L'avenir dira si l'entrée éventuelle du burnout dans l'escarcelle médicale favorise ou entrave la possibilité d'entendre la mise en cause subjective et politique qu'il contient également.

<sup>1</sup> Chabot P., *Global burn-out*, Paris, PUF, 2013.

<sup>2</sup> Hacking I., *Les fous voyageurs*, Paris, Les empêcheurs de penser en rond, 2002.

**RIPOSTER**

Il aura parfois fallu un épisode critique – évanouissement, bouffée d'angoisse, crise de larmes... « le corps lâche » – pour que la protestation muette du burnout se fasse entendre. Un lent processus de reprise subjective peut se déployer mais il se heurte très souvent à la honte d'être mis « en incapacité » et aux mécanismes psychiques et sociaux d'occultation de la souffrance. La riposte suppose une traversée de sentiments négatifs – sentiment d'échec et d'inutilité, désillusion alliée au cynisme... – pour les dégager de leur gangue imaginaire et retrouver les forces de vie qu'ils contiennent également.

Si le burnout comporte parmi ses causes l'empêchement du travail plutôt que son intensification, riposter signifie d'abord retrouver la possibilité de s'atteler au « réel du travail »<sup>5</sup>, au lieu de l'esquiver : se mettre ou remettre à l'écoute du cœur battant du métier. Après le temps indispensable pour retrouver le « goût des choses simples », dans un processus de récupération des forces vitales, l'enjeu est ensuite de reprendre l'ouvrage sur le métier : desserrer les contraintes de l'urgence, se défaire d'un idéal de perfection, en passer par une remise en

cause des fictions de la performance qui font miroiter un idéal de toute-puissance, accepter de dire ce qui met en défaut comme professionnels, susciter des controverses sur les valeurs du métier.

**DERRIÈRE LES MAUX DU TRAVAIL,  
INTERROGER UN MODÈLE DE PERFORMANCE**

De fait, ce parcours est toujours subversif vis-à-vis des injonctions de réussite dans la performance, telle qu'elle se déploie dans le contexte économique actuel. La riposte ne peut pas être seulement individuelle. Elle a aussi à voir avec les conditions collectives d'exercice du métier, la mise en jeu de la responsabilité et l'élaboration

<sup>5</sup> Dejours C., *Situations de travail*, Paris, PUF, 2016.

● *Il ne suffit pas de décréter des « espaces de parole » pour les rendre effectifs, il faut prendre soin des valeurs du travail.*

des conflits de la tâche. Ouvrir des controverses sur les valeurs d'un « travail bien fait » entraîne une élaboration collective des contradictions organisationnelles. Il suffit parfois de peu de choses, mais ce « peu » est exigeant. Il passe par une « parole risquée » sur les difficultés du travail. Il ne suffit pas de décréter des « espaces de parole » pour les rendre effectifs, il faut prendre soin des valeurs du travail et restaurer la conflictualité qu'il comporte nécessairement. C'est à ce prix que des voies nouvelles pourront être explorées pour soutenir un travail vivant.

Prévenir le burnout, ou le soigner, ne peut reposer sur des solutions adaptatives pour faire taire le mal et la plainte, par la médication ou la psychologisation, en renvoyant sur le front de la « guerre économique » des professionnels mis à mal dans leurs performances, dont on aurait « rechargé les batteries ». Car si rien ne change dans le modèle économique, la clinique risque de devenir un emplâtre sur une jambe de bois.

Prévenir ou guérir le burnout nécessite de se pencher sur le type de performance qui s'est progressivement imposé depuis les années 80, tant dans les entreprises marchandes que dans les institutions non marchandes. Ses caractéristiques sont les suivantes :

- L'intensification de la production, qui va de pair avec une exigence d'intensifier sa propre implication dans l'activité. L'injonction qui se répand est d'être non seulement disponible mais à disposition de l'entreprise, en effaçant les distinctions entre temps de travail et temps hors travail.
- Le pouvoir de la mesure et le développement du « gouvernement par l'objectif » qui cherche à aligner les façons de faire sur des standards indiscutables, ce qui a pour effet d'assimiler les divergences de valeurs à de simples différences d'intérêts<sup>6</sup>. Dans les évaluations, lorsque la quantité devient plus importante que la qualité et que disparaît toute délibération sur les critères d'un travail bien fait, les professionnels peuvent se voir dans l'obligation de bâcler leur travail. D'où le sentiment souvent exprimé d'une perte du sens du métier.
- La sélection tendue vers « l'excellence » dans des organisations dont les organigrammes deviennent indéchiffrables, et dont les tâches et attributions sont maintenues dans le flou.
- La diffusion d'une idéologie de l'entreprise de soi, dans laquelle chacun est appelé à devenir le gestionnaire prudent et avisé de ses capitaux existentiels : l'argent, la santé, les réseaux relationnels, l'éducation. Les maîtres-mots d'une flexibilité qui doit s'étendre à l'existence tout entière sont ceux de souplesse et d'adaptabilité : capacité à opérer de brusques revirements existentiels, tolérance à l'ambiguïté, souplesse morale.
- Une fragilisation des inscriptions collectives de métiers qui se réduisent à une collection d'individus sur la base de relations contractuelles. L'intensification de la production et les évaluations individualisées concourent à la destruction des formes de solidarité proche par lesquelles les professionnels se liaient pour résister à l'oppression.

<sup>6</sup> Thévenot L., « Autorités à l'épreuve de la critique. Jusqu'aux oppressions du « gouvernement par l'objectif » », in B. Frère (dir.), *Le tournant de la théorie critique*, Paris, Desclée de Brouwer, 2015, pp. 216-235.

## LE TRAVAIL SOUTENABLE, NOUVEAU CADRE POUR SORTIR DU PIÈGE DE L'ÉPUISEMENT ?

Ces différents traits contribuent à consolider un modèle de performance dans lequel les défaillances personnelles, les contradictions sociales, les tiraillements de valeurs ne sont pas reconnus. Comme l'augmentation inquiétante de la prévalence du burnout semble en pointer l'urgence, les formes d'intervention clinique avec les personnes et leurs collectifs doivent dès lors être articulées à une nouvelle régulation du travail portée par les acteurs sociaux et les pouvoirs publics. Devrait-on passer du modèle de la performance évoqué plus haut à un autre modèle du travail, qui pourrait être qualifié de « soutenable » ?

Le concept de travail soutenable trouve ses racines dans celui de développement durable (*sustainable development*) développé dans le rapport Brundtland en 1987. Transposée au fonctionnement de l'entreprise et ensuite au travail, la traduction du

terme *sustainable* va prendre deux voies. Le terme « durable » sera utilisé lorsque sont ciblés le fonctionnement de l'entreprise et sa gestion. Le terme « soutenable » sera utilisé lorsque le travail est au cœur de la réflexion ; ce sont alors les ergonomes et les sociologues qui vont développer le concept. Dans les deux cas, l'esprit du rapport Brundtland est présent : il s'agit d'adapter le présent pour assurer l'avenir.

Pour les scientifiques membres du programme de recherche international (SAL TSA), berceau du concept de travail soutenable<sup>7</sup>, un système de travail soutenable désigne « un système qui doit être en mesure de reproduire et développer toutes les ressources et composantes qu'il utilise. ». Il s'agit de trouver des alternatives aux systèmes intensifs de travail, qui augmentent les rythmes et la charge de travail, raccourcissent les délais.

Au départ, le concept développe une approche sociotechnique. Il propose une perspective qui pose d'emblée l'interconnexion des facteurs humains, sociaux et écologiques dans les activités humaines. L'accent sur le bien-être au travail est élargi aux ressources techniques et écologiques du système. Dans les pays scandinaves, on glissera d'une notion scientifique à un objectif de vie : contribuer à la création d'un travail meilleur pour le bien des individus, de la société, de l'économie et de l'écologie.

Face à la dégradation des conditions de travail, face au vieillissement des travailleurs et face à la croissance des troubles psychosociaux, le concept de travail soutenable va être repris par les ergonomes et par les sociologues. Pour les spécialistes du vieillissement au travail<sup>8</sup>, un système de travail doit répondre à trois conditions ; il doit être : *bio-compatible*, c'est-à-dire adapté aux propriétés fonctionnelles de l'organisme humain, *ergo-compatible*, c'est-à-dire propice à l'élaboration de stratégies de travail efficaces, *socio-compatible*, c'est-à-dire favorable à l'épanouissement dans les sphères familiale et sociale, à la maîtrise d'un projet de vie.

● *Un système de travail soutenable désigne « un système qui doit être en mesure de reproduire et développer les ressources et composantes qu'il utilise ».*

<sup>7</sup> Un ouvrage de référence résume les premiers travaux : Docherty P., Forslin J., Shani A.B., *Creating sustainable work systems*, London and New-York, Routledge, 2002.

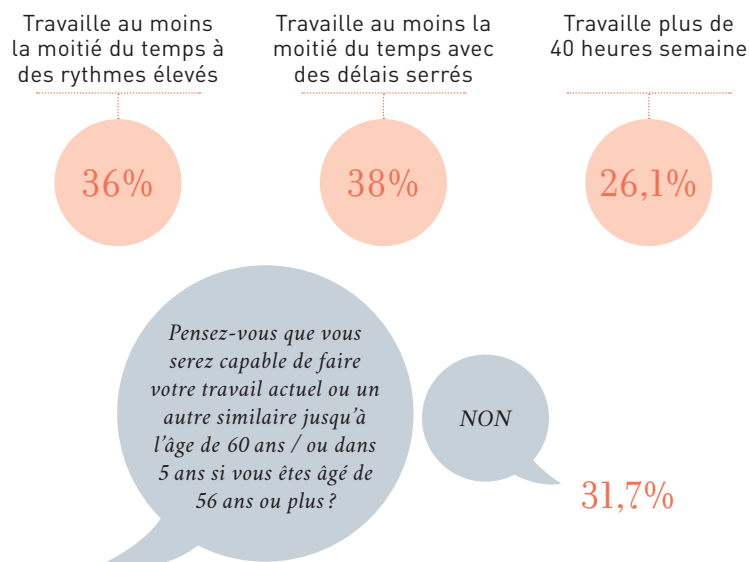
<sup>8</sup> Gollac M., Guyot S., Volkoff S., *A propos du « travail soutenable »*, Rapport de recherche n° 48, Centre d'études de l'emploi, juin 2008.



## DES CHIFFRES / Vieillesse et travail soutenable

Le taux d'emploi des personnes âgées de 55 à 64 ans est de 44% en Belgique, un taux parmi les plus faibles en Europe. Il est de 48,7% en France, 61,7% aux Pays-Bas, 66,2% en Allemagne et 74,5% en Suède (données Eurostat 2015, enquête sur les forces de travail). Pour diverses raisons, augmenter le taux d'emploi parmi ce groupe d'âge est un enjeu sociétal et des mesures sont prises dans ce sens. Par exemple, la convention collective 104 entrée en vigueur en janvier 2013, vise à encourager les entreprises privées de plus de 20 personnes à prendre des mesures pour garder leurs travailleurs âgés. La « soutenabilité du travail » est au cœur de cette préoccupation d'allongement de la vie professionnelle car le modèle de la performance est incompatible avec le vieillissement de la population active. Les modes d'organisation du travail et le fonctionnement des entreprises mettent une pression sur le travail qui devient de moins en moins soutenable avec l'avancée en âge. Les chiffres ci-contre illustrent la prévalence parmi les salariés de 55 ans et plus de quelques caractéristiques du travail contribuant à le rendre peu soutenable au regard de l'âge.

### DONNÉES CONCERNANT LES SALARIÉS ÂGÉS DE 55-64 ANS EN BELGIQUE (2015)



*European Working Conditions Survey, vague 2015, Belgique. Échantillon : 2190 salariés.*

Cette perspective conduit à un recentrage sur la qualité du travail, sous toutes ses dimensions, ainsi qu'à un renforcement de la perspective du parcours de vie des individus. Il s'agit à présent de prendre en compte les effets sur la durée et cumulatifs des conditions de travail ainsi que leur articulation sur le long terme avec la vie hors travail. Cette approche associe l'analyse du travail et la prise en compte de l'individu dans son ensemble, ses caractéristiques, son parcours et ses contraintes. Cette perspective est celle qui est promue par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail (Eurofound).

Deux enjeux conceptuels se posent pour cette perspective nouvelle du travail soutenable : d'une part, définir le concept de qualité du travail et d'autre part, intégrer la dimension dynamique des parcours. Ces défis sont à la fois conceptuels et stratégiques. Ainsi, la définition de la qualité du travail est l'objet de discussions à l'intérieur des disciplines scientifiques mais aussi entre les acteurs et les décideurs publics. Et si la nécessité de prendre en compte la dimension dynamique des parcours individuels peut faire l'unanimité, l'opérationnalisation d'une telle perspective au niveau de la recherche scientifique est complexe. Quant à sa mise en œuvre pragmatique, elle requiert aussi de nouveaux types d'approche et un engagement fort des acteurs du monde du travail.

### DES POLITIQUES PUBLIQUES POINTILLISTES

Dans quelle mesure les politiques publiques s'inspirent-elles d'une telle approche du travail? En Belgique, plusieurs termes sont arrivés dans la sphère publique à l'occasion des débats autour du maintien dans l'emploi des travailleurs âgés et

**Pour la première fois en 2015,  
les dépenses liées à l'incapacité  
de travail dépassent celles du  
chômage.**

**POUR ALLER PLUS LOIN**

Ferreras, I., *Gouverner le capitalisme*, Paris, PUF, 2012.

Leonard, E., *Ressources humaines : gérer les personnes et l'ordre social dans l'entreprise*, De Boeck, 2015.

Méda D., Vendramin P., *Réinventer le travail*, Paris, PUF, 2013.

Périlleux T., « Pour une critique clinique », in B. Frère (dir.), *Le tournant de la critique sociale*, Paris, Desclée De Brouwer, 2015 : pp. 67-92.

Périlleux T., « Le cœur battant du travail relationnel. Métiers mis en danger, répliques cliniques », in M.C. Doucet, S. Viviers (dir.), *Métiers de la relation. Nouvelles logiques et nouvelles épreuves du travail*, Québec, Presses de l'Université Laval, coll. Sociologies contemporaines, 2016 : pp. 125-141.

plus globalement de la réforme de la loi sur le travail : travail durable, faisable, soutenable. Quels projets politiques en matière de travail ces termes désignent-ils ? Fin 2015, la note de politique générale sur l'emploi (3/12/2015) utilise le terme de « travail durable » (traduction de *werkbaar*

*werk*) et le définit comme suit : « Le travail durable est un travail qui motive de manière intrinsèque, qui donne suffisamment d'opportunités pour apprendre, qui ne stresse pas et qui laisse suffisamment de liberté pour la famille, le sport et les hobbies. »

Cette conception du *werkbaar werk* est issue du *werkbaarheidsmonitor* développé en 2004 par *Stichting Innovatie & Arbeid*. Ce baromètre du travail est construit sur quatre indicateurs et trois piliers : le stress, la motivation et les possibilités d'apprendre, et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. Sur base de cette définition du travail durable/faisable/soutenable, la note de politique générale sur l'emploi de 2015 définissait cinq chantiers prioritaires pour 2016 : les plans pour l'emploi des travailleurs âgés (mise en œuvre de la convention collective 104), le compte-carrière et le compte épargne-temps, la modernisation du temps de travail, le stress et le burnout, la réintégration de travailleurs en incapacité de travail.

Ces deux derniers chantiers sont motivés par la croissance du nombre de personnes relevant de l'assurance maladie invalidité, soit, entre 2004 et 2015, un accroissement de près de 70% du nombre des personnes en incapacité de travail depuis plus d'un an (de 204307 invalides<sup>9</sup> à 346971)<sup>10</sup>. Pour la première fois en 2015, les dépenses liées à l'incapacité de travail dépassent celles du chômage.

Les comptes pénibilité, carrière, épargne-temps et autres, contribuent à ce tableau pointilliste de mesures qui oscillent entre le souci budgétaire et des préoccupations liées à la qualité du travail mais sans véritablement remettre en cause une certaine vision de l'organisation et du travail dans laquelle la main-d'œuvre est d'abord considérée comme un coût. Elles cherchent à prendre en compte les nouvelles aspirations associées à la qualité de vie au travail mais ne contestent en rien le modèle de la performance dont une des expressions symptomatiques continue à être le burnout. Cela suffira-t-il pour rendre le travail soutenable ?

<sup>9</sup> Après un an, l'incapacité de travail prend le nom d'invalidité.

<sup>10</sup> INAMI-RIZIV 2016, Statistiques.

**COORDINATION**

**Rédaction en chef**

Gaëlle Gaëtane Chapelle  
gachapelle@gmail.com > +32 495 36 11 09

**Secrétariat**

Marie-Charlotte Declève > +32 10 47 42 79 (sauf le vendredi)

**Graphisme et mise en page**

Marie-Hélène Grégoire (misenpage.be)

**COMITÉ DE RÉDACTION**

Jean-Michel Chaumont > jean-michel.chaumont@uclouvain.be

Matthieu de Nanteuil > matthieu.denanteuil@uclouvain.be

Marc Zune > marc.zune@uclouvain.be

**Editeur responsable** > Matthieu de Nanteuil, Institut IACCHOS, place Monstequieu 1, 1348 Louvain-la-Neuve

L'Institut d'analyse du changement dans l'histoire et les sociétés contemporaines (IACCHOS) est une confédération scientifique de 10 centres de recherche

