

De la charge de travail à la souffrance Des médiations complexes ou les cadres en panne de sens

L'histoire des théories de la fatigue et du stress au travail a montré la grande difficulté, si ce n'est l'impossibilité, de relier de façon univoque charge de travail et souffrance. Les questions du sens de l'engagement, de la reconnaissance des efforts fournis, de la vie sociale au travail et hors-travail médiatisent et mettent en forme cette relation de façon complexe et variable d'un contexte à l'autre.

Marc Loriol est sociologue, chercheur au IDHE.S Paris 1, Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (UMR 8533), spécialiste de la fatigue et du stress au travail, il a étudié le rapport au travail et les relations sociales dans différents contextes professionnels.

Les différents modèles d'analyse du stress ou des risques psychosociaux ont généralement cherché à rendre compte des difficultés vécues à travers l'équilibre ou la conjonction de différents facteurs. Le modèle biophysique montre que le stress est une réaction de l'organisme (qui se prépare pour résister ou fuir) à une agression extérieure afin de rétablir l'équilibre homéostatique (adrénaline/noradrénaline et cortisol). Quand toute réaction est empêchée par l'environnement physique ou social, ce mécanisme tourne à vide et le stress se chronicise ; ce qui est néfaste pour la santé. La psychologie cognitive a ensuite développé un modèle transactionnel du stress : une double évaluation est faite par l'individu des difficultés qu'il rencontre et des moyens pour y faire face. Ainsi, une grosse charge de travail n'est pas un problème si le salarié pense

avoir les moyens de la gérer. Cette approche insiste sur l'adaptation individuelle plutôt que sur les ressources collectives. J'ai donc proposé une démarche plus sociologique : face à une situation de travail potentiellement difficile, le groupe de travail construit plus ou moins une évaluation du risque par rapport aux impératifs du métier et à l'adéquation des moyens disponibles aux fins valorisées. Si un risque est perçu comme inacceptable ou excessif, il génère une plainte qui peut être mise en forme de différentes façons : stress, fatigue, burn-out ou mauvaises conditions de travail, organisation du travail déficiente, voire exploitation de la force de travail. Les représentations sociales propres à chaque milieu professionnel médiatisent ainsi le rapport au travail et à ses contraintes.

Le modèle de Karasek pose que la santé mentale et même physique au travail résulte de l'équilibre entre les demandes (charge de travail élevée, rythmes de travail rapides et morcelés, activités complexes, etc.),

Le groupe de travail construit une évaluation du risque par rapport aux impératifs du métier et à l'adéquation des moyens disponibles aux fins valorisées.

les marges de manœuvre (libertés sur l'organisation du travail, mobilisation possible des compétences, épanouissement, etc.) et le soutien social (aide et réconfort des collègues et supérieurs). Johannes Siegrist s'inté-

resse, quant à lui, à l'équilibre entre efforts au travail (rythme, charge, interruption, heures supplémentaires, efforts physiques) et retours (respect et soutien des collègues et des supérieurs, justice, perspective de carrière, sécurité de l'emploi, salaire...). Dans une approche plus clinique, la psychodynamique du travail (développée en France par Christophe Dejours) étudie les stratégies individuelles et collectives de défense qui permettent de contenir les peurs et les angoisses, voire de transformer la souffrance en plaisir, non sans quelques effets pervers (dénier du risque, virilisme...). La clinique de l'activité (Yves Clot) porte l'analyse sur ce qui entrave le « pouvoir d'agir », la maîtrise de l'environnement professionnel par le débat et les controverses sur le travail, de façon à permettre une construction de la santé.

Des évolutions contradictoires

Toutes ces analyses permettent de complexifier les liens entre charge de travail et atteintes à la santé. Cela est d'autant plus important que le monde du travail contemporain se caractérise par l'intensification du travail, des travailleurs plus isolés face aux difficultés qu'ils rencontrent et une autonomie croissante, mais de plus en plus sous contrainte, comme le montrent les enquêtes conditions de travail de la Dares.

De 1984 à 2016 la part de salariés qui déclarent que « *leur rythme de travail leur est imposé par le déplacement, automatique d'un produit ou d'une pièce* » est passée de 2,6% à 8%. La proportion de salariés qui doivent répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations est passée de 27,5% en 2005 à 42,7% en 2016. Les caissières de supermarché ont vu, avec l'introduction du code-barres et de scripts relationnels (Sourire, Bonjour, Au-revoir, Merci), les cadences augmenter et leur travail se mécaniser. Il en est de même des salariés des centres d'appel ou des préparateurs de commandes dans les entrepôts logistiques. L'obligation de se dépêcher pour répondre aux demandes ou aux diverses urgences rend le travail à la fois plus pénible et moins satisfaisant. La proportion de salariés qui disent « *devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre non prévue* » est passée de 48,1% en 1991 à 65,4% en 2016. De plus, nombre de salariés ont le sentiment de ne plus avoir assez de temps pour faire un travail de qualité.

Cette intensification réduit les marges de manœuvre et le contrôle qu'ont les travailleurs sur leur activité ; restreint les temps d'échanges informels (perçus comme du temps perdu par les directions) ; amoindrit la qualité du travail et donc son sens et sa reconnaissance. Dans le même temps, cette organisation en flux tendus oblige les salariés à une coordination de plus en plus poussée. Le retard ou la défaillance de l'un aura des effets directs sur le travail des autres. Si les salariés ont conscience de cette interdépendance, ils se trouvent en même temps mis en concurrence et

plus démunis pour coopérer.

Le travail est en effet plus souvent individualisé, segmenté et précarisé. Dans un même lieu de travail se côtoient ainsi différents statuts (CDI, CDD, stages, contrats aidés, intérim, sous-traitants, auto-entrepreneurs, etc.) aux intérêts divergents. Le sentiment d'appartenir à une communauté de destin et de valeur s'effrite, les solidarités se distendent, les luttes communes sont plus difficiles. Quand les salariés ne font plus exactement le même travail ou sont mis en concurrence les uns avec les autres, les tensions s'accroissent. Chacun a le sentiment de fournir une part plus importante de l'effort collectif, car le travail des autres est moins visible, plus difficilement appréhendable. Pourtant, la complexification et l'intensification des processus de production rendent les interdépendances plus fortes. Une implication plus importante est attendue, tant des salariés que par les employeurs, avec moins d'occasions de reconnaissance.

Il y a à la fois plus d'autonomie formelle et plus de contraintes indirectes.

Il y a donc à la fois plus d'autonomie formelle et plus de contraintes indirectes (manque de moyens, procédures ou objectifs imposés ou orientés par les outils de gestion...). Ainsi, la part des salariés qui déclarent « *un rythme de travail imposé par une demande extérieure obligeant à une réponse immédiate* » est passée de 28% en 1984 à 58% en 2016. Autonomie et contraintes indirectes font que les salariés sont plus souvent « *obligés de régler eux-mêmes les incidents, au moins dans certains cas précis* » (64,8% en 1991 et 68,1 en 2016) ou de « *ne pas toujours appliquer les consignes ou ne pas en recevoir* » (58% en 1991 et 65,6 en 2016). La part des salariés qui déclarent recevoir des ordres contradictoires passe de 41,7 en 2005 à 44,7% en 2016. Bref, face à des objectifs imprécis ou difficilement atteignables avec les moyens disponibles, le message implicite est trop souvent « *débrouillez-vous* », quitte parfois à jouer avec les règles, voire à tricher. Résultat, il faut bien trouver des solutions, souvent individuelles

et clandestines. Cela se traduit par une augmentation des écarts entre le travail prescrit (ce que sont censés faire officiellement les salariés) et le travail réel (ce qu'ils doivent faire effectivement pour que les choses marchent). *In fine*, les salariés doivent endosser personnellement la responsabilité de situations qu'ils contrôlent peu. La proportion de salariés qui déclarent qu'une erreur dans leur travail pourrait entraîner « *des sanctions à leur égard* » est passée de 51,3% en 1991 à 63,1% en 2013.

La situation particulière des cadres

D'après l'enquête RPS-Conditions de travail de la Dares (2016), les cadres sont moins nombreux à « *répéter continuellement une même série de gestes ou d'opérations* » ; à « *avoir un rythme de travail imposé par un contrôle ou un suivi informatisé* », « *à ne pas pouvoir quitter leur travail des yeux* » ; à « *changer de poste en fonction des besoins de l'entreprise* », à « *faire des choses qu'ils désapprouvent* » ; ou à « *devoir cacher leurs émotions* ».

Ils sont par contre plus nombreux à « *devoir effectuer une quantité de travail excessive* » ; à « *devoir penser à trop de choses à la fois* » ; à « *travailler sous pression* » ; à « *devoir toujours ou souvent se dépêcher* » ; à « *devoir fréquemment abandonner une tâche pour une autre plus urgente* » ; à « *choisir eux-mêmes la façon d'atteindre les objectifs fixés* » ; à « *ne pas toujours appliquer les consignes ou ne pas en recevoir* » ; à « *régler eux-mêmes les incidents* » à « *ne pas avoir de délais ou pouvoir faire varier les délais fixés* » et surtout à « *apprendre des choses nouvelles* ».

De même, d'après l'enquête européenne sur les conditions de travail (2015), à la question « *est-ce que le travail affecte votre santé* », les managers sont 14,9% à dire que l'effet est positif et 23,4% négatif (pour les employés des services ces chiffres sont 11 et 23,3 et pour les ouvriers d'industrie 7,6 et 41,2), mais ressentent plus souvent du stress (managers 32,4%,

employés des services : 26,4% ; ouvriers d'industrie : 28,5%). Ils se sentent plus touchés par les restructurations ou réorganisations dans leur organisation et continuent plus souvent à s'inquiéter pour le travail pendant les repos et congés (managers 32,4 ; employés des services : 13,5% ; ouvriers d'industrie : 10,8%).

Du rapide survol de ces deux études (française et européenne), il ressort que si les cadres ont en moyenne de meilleures conditions de travail et davantage d'autonomie que les autres salariés, ils se sentent en même temps plus mis sous pression, plus contraints par des impératifs divers et des demandes excessives qui limitent dans les faits leurs marges de manœuvre et leur capacité à faire un travail satisfaisant. Cette pression pèse davantage sur leur vie privée.

Dans leur étude sur les chercheurs et ingénieurs à EDF, Guillaume Tiffon et Lucie Goussard¹ remarquent que les personnes interrogées ont le sentiment de ne plus avoir le temps de faire leur travail de recherche du fait de tâches périphériques envahissantes (plus de la moitié du temps) : construire les projets, les équipes et les partenariats ; définir les contrats et les cahiers des charges pour les tâches sous-traitées ; valoriser la recherche ; savoir communiquer sur son travail, sur ses activités administratives, sur la traçabilité (justifier toujours de son activité, ce qui peut conduire à inventer de fausses réunions pour se préserver un peu de temps pour la recherche) ; assurer des tâches de coordination et d'organisation, etc. D'où le sentiment de ne plus se consacrer à son cœur de métier. L'inflation des mails symbolise cette évolution. Elle crée une angoisse qui pousse certains à traiter leurs mails le week-end, en vacances, mais aussi en réunion, pendant un coup de fil, en donnant à manger le soir à son enfant, de peur d'être débordé. Ces petites activités fractionnées, ce *multi-tasking* (qui succède à une résolution séquentielle des tâches) crée des micro-urgences, des tâches toujours en cours. Cela finit par inverser les priorités : la tâche principale (faire

¹ Tiffon G. et Goussard L. (2013), « Travailler en projets dans la R&D », Temporalités, n°18.

de la recherche) se trouve évincée par les tâches annexes qui exigent d'être traitées en priorité. Les *to do lists* ne sont jamais purgées et relèguent les tâches moins urgentes mais plus importantes au profit d'activités envahissantes et dont le poids dans la charge de travail est sous-évalué.

Cette étude est confortée par la recherche de Cindy Felio² auprès de 116 cadres. 92% déclarent que pour eux, l'usage de TIC mobiles (Smartphones) s'est traduit par une intensification du travail : augmentation des messages électroniques à traiter ; pressions implicites à être toujours connecté et répondre rapidement, disparition des temps morts et de pause qui sont consacrés à la consultation des messages ; traitement des messages en même temps que sont réalisées d'autres activités et, surtout, débordement sur la vie privée. 43% des cadres interrogés déclarent néanmoins se déconnecter totalement lors de leur temps libre ou de leurs congés. Les autres pratiquent pour la plupart une « déconnexion partielle » ou « rationalisée », lors de laquelle les cadres ménagent au sein de leurs périodes hors travail des temps, souvent négociés avec leurs proches, pour vérifier leurs messages et « se tenir au courant » des évolutions liées à leur travail.

Les tâches de management et de manipulation de l'information qui caractérisent le travail des cadres sont généralement difficiles à évaluer et à quantifier.

Les tâches de management et de manipulation de l'information qui caractérisent le travail des cadres (à l'exception peut-être des ingénieurs qui ont conservé un rôle technique) sont généralement difficiles à évaluer et à quantifier. Il n'est souvent pas possible de dire *a priori* quand le travail est terminé et s'il a été efficace ou non. Un accord clair sur les objectifs permet d'éviter de poursuivre un objectif flou, inatteignable ou irréaliste. S'il est toujours possible d'en faire plus ou si des objectifs sont imposés de façon arbitraire sans tenir compte des réalités de terrain, les managers seront poussés à toujours plus s'épuiser ou, pour se protéger, à développer

² Felio C. (2015), « Les stratégies de déconnexion des cadres équipés en TIC mobiles », Nouvelle Revue de Psychosociologie, n°19, p. 241-254.

une attitude cynique vis-à-vis de leur travail (tant pis pour la qualité ou la probité, du moment que je passe entre les gouttes). Cela est renforcé par une gouvernance d'entreprise qui valorise la rentabilité à court terme et un modèle économique dans lequel les profits sont plus recherchés dans les opérations financières, la vente d'actifs et la recherche d'avantages divers (réductions d'impôts, allègements des charges, subventions publiques, etc.) que dans la production de biens ou services de qualité. Le résultat est une montée de la charge de travail dont le poids est aggravé par un sentiment croissant de perte de sens et de manque de reconnaissance. En entretien, il n'est pas rare d'entendre les cadres développer leur rêve d'une activité plus créatrice, offrant des relations sociales plus gratifiantes et le sentiment plus immédiat d'utilité. Il s'agit parfois de projets stéréotypés (ouvrir un gîte rural, une pâtisserie ou devenir coach) rarement mis en œuvre, sauf parfois suite à un licenciement ou un burn-out.

Plus de boulots pourris ?

L'anthropologue David Graeber a proposé de définir un certain nombre de métiers comme des *Bullshit Jobs* dont l'utilité sociale serait faible voire nulle³. Il existerait cinq grandes catégories de Bullshit Jobs, qui sont autant de début d'explication à leur prolifération. Les postes de « larbin » apparaissent au sein d'une organisation parce que, pour les détenteurs du pouvoir, les subalternes sont des insignes de grandeur, des faire-valoir (à l'instar des domestiques autrefois). Les hôtesse d'accueil, les portiers d'immeuble, les courtiers et autres assistants jouent souvent ce rôle. L'embauche de « porte-flingue » répond à une dynamique de surenchère (si vos rivaux engagent les services d'un cabinet d'avocats prestigieux, vous devez faire de même). Il s'agit des avocats d'affaires, des publicitaires, des chargés de communication ou encore des lobbyistes ou des télévendeurs. Le besoin de « rafistoleurs » se fait sentir parce qu'on trouve par-

3 Graeber D. (2018). *Bullshit Jobs*, Les Liens Qui Libèrent.

fois plus compliqué de régler un problème que de gérer ses conséquences. Les développeurs qui réparent dans l'urgence des bugs qui auraient pu être évités, des opérateurs de saisie qui doivent corriger ou modifier des données à cause d'un logiciel mal conçu, les contrôleurs et retoucheurs qui doivent réparer les erreurs faites en amont, en offrent quelques illustrations. Les « cocheurs de cases », dans les grosses structures, permettent la production d'une paperasse attestant que certaines mesures ont été prises, une certification souvent vue comme plus importante que les mesures elles-mêmes (par exemple les gestionnaires d'institutions sanitaires et sociales, les spécialistes de la certification ou de la normalisation, les auditeurs, les concepteurs de « tableaux de bord » ou de power-points, etc.). Quant aux postes de « petit chef », ils sont le corollaire de diverses formes d'autorité impersonnelle, qui se contentent de répercuter les tâches sur d'autres salariés ou s'emploient à générer des activités inutiles pour maintenir ou renforcer leur pouvoir.

Il existe de multiples raisons pour lesquelles les travailleurs auront ou non le sentiment de faire un travail ayant de la valeur.

Ces Bullshit Jobs entraîneraient une hausse de la souffrance au travail. Pouvoir agir réellement sur le monde, voir le résultat concret de ses actions, avoir des contacts utiles et gratifiants avec ses semblables est nécessaire aux humains pour se percevoir comme des entités autonomes et distinctes. L'absence de buts évidents ou de résultats tangibles, les rôles ambigus ou subordonnés qu'impliquent les Bullshit Jobs expliquent le découragement, la culpabilité, la fatigue ou le stress de ceux qui sont contraints d'y consacrer leur temps et leurs efforts. Les contraintes ou les sacrifices n'ont plus de sens s'ils ne servent qu'à marquer une infériorité sociale, une subordination.

Pourquoi tant de salariés pensent que leur travail n'a pas de sens, est peu utile et sans intérêt ? Il existe de multiples raisons pour lesquelles les travailleurs auront ou non le sentiment de faire un travail ayant de la valeur :

l'existence d'un collectif de travail qui partage et valorise les finalités et missions du travail ; l'organisation du travail qui permet plus ou moins de faire un bon travail, de répondre aux besoins et demandes des clients et usagers ; la coopération qui permet de réduire les dysfonctionnements et les concurrences inutiles, etc. Or les cadres sont en première ligne des transformations économiques et de la gouvernance des entreprises.

Bien faire son travail, c'est se conformer à des règles définies localement et reconnues par les pairs et la hiérarchie de proximité.

Le poids croissant accordé aux intérêts à court terme des actionnaires, par rapport aux autres « parties prenantes », se traduit par le passage de la demande de « bien faire » son travail (en fonction de normes

plus ou moins partagées) à l'exigence de faire plus (que les autres, que l'an passé...) du fait d'impératifs extérieurs à l'activité (rentabilité, compétitivité, cours boursiers, déficit public...). Bien faire son travail, c'est se conformer à des règles définies localement et reconnues par les pairs et la hiérarchie de proximité. Cela favorise la coopération, les débats sur le travail, la reconnaissance des efforts et des savoir-faire. A l'inverse, « faire mieux » implique la concurrence et la désignation de « perdants » : tout le monde ne peut pas être le « premier » ni faire mieux que les autres.