

Notre rapport au travail change : quête de sens et impact sur la santé mentale.

La réflexion qui suit portera sur quelques causes possibles de cette crise de sens, sur ses conséquences sur la santé psychosociale et sur quelques pistes pour redonner du sens au travail.

« Il n'est pas de punition plus terrible que le travail inutile et sans espoir. »

Albert Camus - Le mythe de Sisyphe, cycle de l'absurde, 1942

La plupart des citations qui suivront sont issues de témoignages de personnes qui ont traversé une situation de burnout. Celui-ci s'accompagne toujours d'une profonde crise de sens.

Pour autant, pas besoin d'en arriver à l'épuisement extrême pour questionner le sens du travail. Depuis des années, les analyses organisationnelles, effectuées dans le cadre de mes mandats d'accompagnement, révèlent les limites des modes d'organisation du travail actuels.

Bien évidemment, je suis soumise à un biais, n'étant que rarement sollicitée par des entreprises qui vont bien et entendent le rester.

Pour illustrer ce constat, j'aimerais prendre trois exemples issus de ma pratique. Cette infirmière pour commencer, que nous appellerons Pia.

Lors d'un atelier avec son équipe, elle témoigne de la surcharge de travail et émotionnelle immense, de sa frustration de n'avoir jamais suffisamment de temps à accorder aux patients et livre sa stratégie pour tenir: se couper de son empathie, se déshumaniser, chosifier ses patients.

Zoltan ensuite, peintre en bâtiment, qui me confie avoir quitté son emploi. S'il avait vécu difficilement la pénibilité physique de son travail et le fait de devoir systématiquement bâcler ses tâches pour finir dans les temps, c'est de cautionner les tricheries de son patron qui était devenu intenable. Celui-ci exigeait, par exemple, de se limiter à deux couches de peinture alors que trois seraient facturées au client.

Cette équipe d'ouvrières enfin, qui travaillent dans un atelier d'usinage de pièces de précision. Parallèlement à l'analyse de leur bien-être au travail, l'entreprise mettait en œuvre une démarche de « Lean Management ». Une méthode d'amélioration continue, issue du toyotisme, visant à identifier puis supprimer le « gaspillage », le superflu dans le système. Ceci afin de gagner en productivité et en performance.

Lors d'un atelier d'équipe, ces dames m'expliquent que, plutôt que d'avoir été consultées sur ce qui fonctionne bien ou moins bien et de recueillir leurs propositions d'amélioration, quatre ingénieurs sont venus les observer. Ils ont chronométré chaque étape et filmé leurs mouvements. Quelques temps plus tard,

ils sont revenus avec des moyennes temporelles à atteindre et de nouveaux gestes à adopter pour réduire les mouvements inutiles. L'une d'elles, non sans humour, s'est inquiétée de savoir si les pauses pipi seraient elles aussi chronométrées...

Dissonance !

Quel que soit leur profession, ces personnes se sentaient écartelées entre leur représentation de leur métier et du « travail bien fait » et les prescriptions de l'organisation.

Parmi les nombreux facteurs susceptibles d'expliquer cette crise de sens dans le monde professionnel, j'aimerais en explorer trois avec vous.

Le premier relève de la réalisation des tâches et porte sur notre quête de qualité totale.

Qualité...

Notre aversion pour le risque et l'incertitude, tout autant que notre obsession de la standardisation et de l'uniformisation des biens et des services, nous a conduit à imaginer puis à imposer des systèmes qualité poussant la prescription à des extrémités.

Exigences réglementaires, normes ISO, monitoring, ont conduit à une hyperformalisation des activités, avec pour corolaire, non seulement une réduction de l'autonomie, de la responsabilité et de la créativité, mais aussi une impossibilité quasi de fait de respecter la plupart des

procédures « dans la vraie vie », avec un écart toujours plus grand entre travail prescrit et travail réel.

Qualité...

...empêchée

Bien faire son travail confronte donc deux logiques pour le moins divergentes, si ce n'est opposées. L'état de l'art, l'esthétique du métier contribuent au sens qu'on lui donne. Or les systèmes qualité tendant à nier le travail en tant qu'œuvre, le travail dans lequel s'incarne une part de qui je suis, pour n'en garder que le travail « labor ».

Sans compter que le temps dédié à nourrir la bureaucratie générée par la qualité est retiré à celui consacré au cœur de métier.

Le second facteur porte sur les modes de gestion. Aujourd'hui, la plupart des organisations, qu'elles soient publiques ou privées, ont adopté la gestion par objectifs. Si ce mode de management trouve sa source dans les théories de la motivation, son application indifférenciée et parcellaire contribue souvent à son contraire.

Gestion par objectifs

Il a été démontré depuis des décennies que la fixation d'un objectif ambitieux, mais réaliste, permettait une performance moyenne plus élevée qu'une injonction à « faire de son mieux ».

Associée à l'adhésion de son destinataire, à des feedbacks réguliers sur sa progression, à des ressources suffisantes et à une reconnaissance de son atteinte, l'objectif constitue un cap mobilisant pour la majorité d'entre nous.

Ceci est particulièrement vrai pour des tâches additives, que chaque membre de l'équipe peut réaliser de manière autonome, qu'elles soient simples ou compliquées. Dès lors que les tâches sont complexes ou qu'elles nécessitent une collaboration intra ou inter-équipes, les objectifs individuels perdent leur pertinence.

Nous nous retrouvons aujourd'hui face à un processus de gestion par objectifs dépouillé de presque tout son potentiel mobilisateur : tâches rarement purement additives, souvent complexes, objectifs définis par le haut et cascades sans implication des destinataires, individualisation de la performance au détriment du collectif et de la collaboration, pseudo-objectivation par des mesures standardisées et chiffrées, ressources temporelles et financières limitées et, enfin, déplacement de la reconnaissance vers le seul résultat.

Quelqu'un a dit que la reconnaissance était à l'adulte ce que l'amour était à l'enfant. Un enfant sans amour ne peut se développer normalement. Les nombreuses facettes de la reconnaissance font partie des besoins des êtres humains que nous sommes, même si nous n'y sommes pas tous sensibles de la même manière.

Le sentiment de déséquilibre entre effort et récompenses est l'une des dimensions que j'explore dans les organisations. Il est fréquemment élevé, voire très élevé.

« Je me suis retrouvée en servitude, à me malmenier au nom d'un objectif inatteignable. »

Quel sens, en effet, donner à une situation dans laquelle je suis privé de reconnaissance - symbolique ou financière - parce que je n'ai pu mener à bien un objectif irréaliste, dépendant de très nombreux facteurs hors de mon contrôle ?

Sisyphé, dans son malheur, avait encore la chance que la pierre qu'il était condamné à remonter n'augmente pas de poids ou de taille à chacun des cycles qu'il était amené à répéter.

Et vous, que se passe-t-il lorsque vous avez atteint les objectifs fixés ?

Ce que j'observe va plus loin encore, parfois.

Prière de laisser votre personnalité au vestiaire.

Depuis les années 1990s, ce n'est plus seulement le « quoi » qui est défini, standardisé, monitoré, évalué, mais aussi le « comment ». Les exigences portent dorénavant aussi sur les attitudes et comportements, qui doivent être conformes aux valeurs prônées par la

marque et affichées ostensiblement sur le site internet.

Par ailleurs, il vous est demandé de fonctionner dans le système, non de le questionner. Toute interrogation de l'activité, visant à en juger le bien-fondé, le sens ou la valeur, n'a pas ou plus sa place. Les espaces réflexifs ont été réduits à la « météo du jour » ou supprimés au nom de l'efficacité, les enquêtes sur le climat social restent souvent sans suite.

L'absence de véritable questionnement devient le rapport ordinaire à ce qui est fait.

« Plus personne n'habite ce corps qui récite, fait ses gammes, en bon rouage du système. »

La dernière injonction paradoxale est qu'il est attendu que nous fonctionnions, certes, mais que nous fonctionnions heureux au travail. Les Chief Happiness Officers sont désormais là pour nous le rappeler si besoin.

Cette conception mécaniste de l'organisation est le dernier des trois facteurs que je souhaitais aborder pour tenter d'expliquer cette crise du sens du travail.

Une entreprise, une organisation de travail est bien plus un organisme vivant, dynamique et complexe, qu'une machine compliquée qu'il est possible de cadrer et de contrôler.

L'organisation comme organisme vivant, dynamique et complexe

Comme tout organisme vivant, une organisation saine se développe par phases, selon sa nature, sa taille et le contexte dans lequel elle évolue.

La phase pionnière des débuts, où les idées de quelques-uns suffisent à inspirer, mobiliser et organiser, laisse la place à la phase de différenciation, dans laquelle la stratégie, les politiques, la structure et la culture de collaboration s'explicitent, facilitant l'émergence de processus, l'intégration des nouveaux venus, l'homogénéité des livrables.

Soumises à l'inflation réglementaire d'une société « risque zéro », certaines organisations sont devenues de véritables montres bureaucratiques, consommant bien plus d'énergie à faire fonctionner le système qu'à nourrir leur mission première.

Outre contribuer à la perte de sens, cet excès de formalisme et de centralisation finit par scléroser le système entier et réduit l'humain à un simple rouage interchangeable de la machine productive.

Qualité empêchée, effets contre-productifs des modes de gestion, déshumanisation des tâches, vision mécaniste du système travail.. Cette crise du sens voit notamment le retour du salaire dans le trio de tête des facteurs

de motivation, couplé à un désinvestissement, un retrait subjectif ou objectif de l'activité.

Taux d'absentéisme ou rotation du personnel élevés, présentisme, cette démission, qu'elle soit effective ou intérieure, touche une partie de plus en plus grande des personnes actives.

Or qui répond à la question...

Que fais-tu dans la vie ?

...je la gagne.

Pour nous autres, humains occidentaux, qui avons pu pendant plusieurs décennies nous affranchir des besoins primaires, nous recherchons bien plus qu'un travail utilitaire.

Nous recherchons un travail utile et vivant, par lequel nous faisons exister nos valeurs et manifestons aux autres qui nous sommes. Une œuvre bien plus qu'un labeur.

Travail utilitaire ou travail vivant ?

Nous ne pouvons nous désintéresser de ce que nous faisons, de ce que notre activité produit, sans atteinte à notre essence même d'être humain.

Sans conséquences sur notre santé mentale, émotionnelle, psychique, sociale et bien sûr physique. Explosion des cas de burnouts, maladies psychosomatiques, atteintes à la personnalité, santé sociale et

relationnelle mise à mal. Tout cela se soldant par l'exclusion de milliers de personnes du système travail chaque année.

Les enjeux pour les entreprises – et donc pour la société – ne sont pas à négliger : enjeux de qualité des biens et services fournis, enjeux de réputation, d'attraction des compétences, enjeux financiers, sans parler des enjeux légaux autour de la protection de la santé.

Enjeux majeurs pour l'économie et la société

La parenthèse Covid, bien que très diversement vécue par les différents métiers, a facilité la réflexion à deux niveaux.

Au niveau de l'économie, elle a mis en lumière les champs de tensions préexistants autour de ces questions, avec pour conséquence l'accélération des débats sur certaines réformes nécessaires.

Au niveau des individus, elle a permis une forme de recul, de prise de conscience forcée de notre fonctionnement « d'avant », un peu comme si la grenouille, extraite du bocal d'eau presque bouillante et revenue à sa température vitale, y était à nouveau précipitée.

Les effets « retards » de cette pandémie n'en sont probablement qu'à leur début.

L'automatisation et la digitalisation, le télétravail ou la semaine de 4 jours -

fleurissant ici ou là - vont continuer à réduire le besoin en travail vivant au profit du labeur utilitaire, nous poussant à travailler et vivre notre vie ailleurs.

Un ailleurs où nos besoins d'appartenance, de reconnaissance, de réalisation d'une part de ce que nous sommes au travers d'une activité, seront nourrit.

Nourrir les besoins d'appartenance et de reconnaissance.

Réformer les organisations de travail et le travail salarié, utopie ou intention mobilisatrice ? La nouvelle génération qui arrive dans le monde du travail, tout comme les défis sociétaux qui nous attendent, nous poussent quoi qu'il en soit dans cette direction.

Les organisations de travail gagneraient à évoluer vers une phase ultérieure de leur développement, la phase d'intégration. Celle-ci réconcilie humain et système, dans le respect de nos possibilités physiologiques et psychologiques, tout comme de nos aspirations profondes pour un travail vivant.

« Mens sana in corporatio
sano »

Ce changement de paradigme restaure le travail comme activité collective porteuse de sens, autour d'une mission

nourrie par la contribution et les compétences de chacun.e,

Certaines organisations ont déjà fait le pas. Confiance, transparence, cohésion, autonomie, transdisciplinarité, principe de subsidiarité ou encore simplification sont quelques attributs de ce nouvel équilibre.

D'autres organisations sont en chemin, acceptant de questionner leur taille, leur structure, leur degré de formalisation ou de hiérarchisation. D'autres encore sont déjà au stade suivant, dans lequel elles s'associent, en amont en en aval, avec d'autres entités de leur écosystème. Les exemples sont là.

Alors est-ce vraiment notre rapport au travail qui a changé ou est-ce l'évolution du travail qui nous invite à en questionner le sens ?

© Anny Wahlen

Psychologue du travail et des organisations.

www.salutis-network.ch

www.syllogos.ch

Ce texte a été élaboré dans le cadre d'une invitation à intervenir lors d'un colloque sur la santé mentale au travail, en cette fin 2022.

Son utilisation est autorisée avec mention de la source.