



## Repenser la place du travail

par Michel de Laforce

*« Je suis fascinée de voir comment un environnement de travail peut vous changer à ce point », reconnaît une femme cadre, directrice de la communication (1). Aux prises avec un patron pratiquant le management par la terreur et le mépris, elle a commencé par se battre. Avant de négocier son départ. Pour elle, il est devenu urgent de « garder un certain détachement par rapport au travail, de rééquilibrer ses valeurs, faire également des choses pour soi et sa famille ». Les « parcours de vie » qui jalonnent l'enquête réalisée par Catherine Viot sont souvent axés sur une remise en question de l'entreprise : chômage de longue durée, double occupation, création d'une très petite entreprise, activité artistique, passage d'un statut de cadre à un métier manuel indépendant... Ce n'est pas anodin. Les personnes interrogées ont tellement intégré les logiques de l'individualisme qu'elles ne cherchent plus de solution collective pour améliorer leurs conditions de travail. Face aux incertitudes ou aux difficultés, elles optent pour la survie individuelle. Et prennent la tangente. Quitte à laisser se déliter tout un pan de l'édifice. Une attitude qui interpelle la FIECI.*

### Retrouver les justes mesures

*« Entre excès et absence, amour et désamour, le travail peine à occuper sa juste place. Ce constat s'explique en partie en raison du climat d'incertitude qui pèse sur l'emploi. Lorsqu'on en a un, il ne s'agit pas de faire la fine bouche mais plutôt de faire avec et de serrer les dents », explique l'auteur de cette enquête. Le travail met en œuvre notre intelligence, mais aussi nos émotions. Cela dit, « les Anglo-Saxons ont un rapport utilitariste à leur emploi. Pour eux, c'est avant tout un gagne-pain. Pour les Français, c'est beaucoup plus passionnel », reconnaît le directeur adjoint d'un institut de sondage (2).*

En structurant notre identité sociale, le travail est un élément fondamental de notre santé mentale. *« Neuf Français sur dix estiment que le travail est nécessaire pour trouver sa place dans la société, et huit sur dix qu'il est essentiel pour s'épanouir personnellement. »* C'est en effet reconnaître que *« le travail constitue une source d'identification – qui je suis, comment les autres me perçoivent – et un facteur d'appartenance – comment nouer des liens où nous nous reconnaissons en nous sentant intégrés dans un collectif ».*

Et pourtant, *« nous aimerions que le travail occupe une place moins importante dans notre vie »* - un *french paradox* qui mène souvent à la déception. *« Ce n'est plus seulement un revenu, un moyen de s'insérer que l'on attend du travail, mais bien un moyen de se réaliser, de développer ses capacités, que ces attentes soient ou non raisonnables »,* constate un sociologue. Faut-il en effet placer dans le

travail des attentes démesurées ? Force est de constater qu'« *il est souvent surinvesti, car nous oublions qu'il existe une vie après le travail, que l'existence devrait pouvoir se répartir harmonieusement entre nos investissements professionnels et personnels* ».

### **Sur quel terrain se joue le match ?**

Neuf emplois sur dix étant aujourd'hui salariés, qui dit « travail » dit « entreprise ». Pour nous, syndicalistes cadres de la FIECI, la question peut donc se reformuler ainsi : comment un cadre peut-il définir des « relations justes » avec l'entreprise qui l'emploie ? Il est nécessaire, au préalable, de savoir distinguer entre son identité professionnelle et son identité propre. Suis-je seulement monsieur ou madame X, cadre dans l'entreprise Y ? Une question d'autant plus complexe que nombre de certitudes ont volé en éclats.

A commencer par la définition spatio-temporelle de l'entreprise. Comme le souligne Bernard Salengro, président du Syndicat général des médecins du travail, « *la différence entre vie professionnelle et vie privée tend à s'effacer. Le cadre, autrefois, avait fini son travail en fermant la porte de son bureau. Tout au plus emportait-il quelques soucis avec lui. Maintenant, ses clients peuvent l'appeler à tout moment – la nuit lorsqu'ils sont asiatiques ! –, grâce au téléphone mobile que son entreprise lui a offert, ou lui envoyer des mails – urgents bien sûr – grâce à son ordinateur portable. Ces signes de statut se sont transformés en pièges* (3) ».

De plus, comme le précise une sociologue, « *le travail, qui était une expérience collective, est devenu une épreuve individuelle* (4) ». Non seulement les cadres doivent faire l'expérience de la solitude, mais ils doivent aussi apprendre, pour plus du tiers d'entre eux, les dures lois de la concurrence interne. « *Les équipes sont constituées d'individus mis en situation de rivalité*, rappelle Bernard Salengro. *Or l'homme est un animal politique, il vit en groupe, y trouve son identité, y joue un rôle. Cette réalité est niée, tout est focalisé sur l'individu qui se trouve personnellement culpabilisé, et soupçonné de ne pas être à la hauteur* ». Une culpabilité qui se meut en souffrance, alors même que la « positive attitude » voudrait que chaque cadre fasse preuve d'un enthousiasme débordant et contagieux...

### **Redonner du sens**

Néanmoins, quelques pistes s'ouvrent. Repenser la place du travail, c'est notamment :

- Remettre de l'humain dans l'entreprise, en introduisant de nouvelles valeurs porteuses de sens,
- Pour le management, redonner le plaisir de bien faire et reconnaître le travail bien fait,
- Revoir le contrat moral qui lie le salarié à l'entreprise, notamment en termes d'employabilité,
- Pour tous, trouver le bon équilibre entre l'acceptation et la contestation,
- Cultiver ses appuis et ses réseaux, savoir s'entourer,
- Éviter la confusion des activités, ce qui est souvent le cas avec le télétravail, surtout féminin. La porosité entre travail et vie de famille n'est pas facile à gérer. Là aussi, il convient de bien délimiter les territoires.
- Au niveau institutionnel, en sécurisant les trajectoires professionnelles, faisant alterner périodes d'emploi, de formation et d'horaires aménagés, en évitant les mises hors circuit anxieuses.

En un mot, allier pragmatisme et imagination, acquérir la liberté de se penser autrement. En se demandant, comme le président d'une agence de communication : « *Pour qui travaille-t-on ? Avec qui ? Pour servir quelle ambition ?* ». Pour lui, cette demande de sens est de plus en plus prégnante. Il est urgent d'y répondre, « *pour ne pas faire de chacun, un zéro, au service d'un tout* » (5).

« *Avoir le sentiment que le travail est à sa juste place, c'est pouvoir y trouver suffisamment de gratifications, s'y sentir en accord avec soi-même, atteindre l'équilibre entre trop et trop peu, entre frustration et reconnaissance* », conclut la psychologue Luce Janin-Devillars. Une personnalité solide permet de mieux faire face aux incertitudes professionnelles, c'est un fait. Néanmoins, et la FIECI en

est convaincue, il est illusoire de penser que les équilibres sociaux puissent reposer sur les seuls individus. Illusoire et dangereux ! Pour la FIECI, le travail ne doit pas être synonyme de solitude et d'isolement, mais doit rester une expérience collective : n'oublions pas que l'homme est avant tout un « *animal social* ».

(1) *Remettre le travail à sa (juste) place*, par Catherine Viot et Luce Janin-Devillars, Hachette pratique, 190 p., 9,90 € - (2) *Le Nouvel Observateur*, 1/10/09 - (3) *Valeurs actuelles*, 8/10/09 - (4) *Remettre le travail à sa (juste) place*, *op. cit.* - (5) *Le Figaro*, 19/09/09.

## EXTRAITS

***Le workaholic, cet accro du boulot*** - « “Si je n’avais plus envie de me lever le matin, il faudrait que ça change”, déclare Guy, 47 ans. Responsable de la vente de logiciels informatiques, ce cadre consacre cinq jours par semaine exclusivement à son travail, sans autre loisir que les soirées télé à l’hôtel. Le week-end, il rejoint femme et enfants en province. Et ça fait quinze ans que ça dure... “Mes collègues disent que je suis malade du boulot. Mais pour moi, être accro au travail, c’est faire quelque chose d’intéressant”, se justifie-t-il. De fait, on rencontre cette “dépendance sans produit” – qui toucherait environ 5 % de la population – surtout parmi les cadres et les professions libérales : leur travail est réputé valorisant et on attend qu’ils donnent beaucoup d’eux-mêmes. Tout le monde y trouve son compte, en quelque sorte : celui qui en est atteint comme l’entreprise. “Je n’ai pas d’horaires, dit Guy. Pour l’entreprise, c’est un avantage”. Trouver des satisfactions dans son travail, quoi de plus normal ? Après tout, les animaux que nous sommes sont faits pour l’action. Et le travail n’est qu’une forme d’action organisée propre à l’homme. Le problème – quand problème il y a – se trouve dans l’excès. »

***Remettre le travail à sa (juste) place***, *op. cit.*