

Le travail et la vie : les raisons d'un divorce

Économie

Par [François Dupuy](#)

sociologue

Publié le 1 mai 2023

Pour le sociologue François Dupuy, les débats autour de la réforme des retraites ont mis en exergue « un divorce entre le travail et la vie » dans l'esprit d'un grand nombre de Français. Pour lui, les causes doivent être recherchées dans les mutations des organisations du travail et la prise de conscience, pendant l'épidémie de Covid-19, de l'inutilité du « fatras bureaucratique » qu'elles ont généré.

Sommaire

1. Du malaise au divorce

2. La question cruciale de l'autonomie

3. Le paradoxe patronal

Le pays a donc été secoué durant quelques semaines par un mouvement dont il est coutumier et rien n'indique d'ailleurs, bien au contraire, que la « colère » soit calmée. L'interprétation de ce mouvement, de ses causes et de sa forme, demande de prendre en compte comment le travail – dans son sens le plus général concernant toutes les catégories – a évolué depuis une cinquantaine d'années, soit depuis les chocs pétroliers et l'ouverture des marchés à l'international (la mondialisation qui s'en est suivie). Ce sont les études longitudinales que nous avons menées qui vont nous permettre d'étayer une hypothèse peu évoquée jusqu'ici : le divorce entre la vie et le travail. Ce n'est pas tant que nos concitoyens cherchent à s'exonérer du travail (y compris les jeunes à qui ce reproche est souvent adressé), c'est qu'ils le considèrent comme de plus en plus incompatible avec la vie.

Pour qui a écouté les manifestants sans esprit partisan, a lu leurs banderoles parfois violentes, il en ressort que « pour eux », vie et travail sont devenus incompatibles dans la mesure où, après le travail, il ne leur resterait qu'un temps court – trop court – pour enfin jouir de la vie. Il ne sert à rien d'opposer la réalité des chiffres à ces plaintes (car ce sont réellement des plaintes), qu'il s'agisse de l'espérance de vie par exemple ou de l'amélioration du vieillissement en bonne santé et même si certains chiffres peuvent étayer le point de vue des manifestants (voir encadré). Ce sont des sentiments, des perceptions et ils doivent être pris comme tels. Leur opposer des statistiques, c'est précisément ce qu'ils considèrent comme une absence d'écoute. Car l'écoute ce n'est pas demander aux gens ce qu'ils veulent, c'est le leur dire. Non pas dans une manœuvre manipulatoire ou par quelque tour de passe-passe, mais dans un effort difficile de compréhension de ce qui se cache derrière la violence exprimée. C'est cette écoute qui

permettra alors de se mettre en position de traiter la ou les vraies questions plutôt que de chercher des solutions à des problèmes que l'on ne connaît pas.

Les paradoxes des statistiques sur le rapport au travail

Par la rédaction de La Grande Conversation

Comment s'expliquer qu'une si forte majorité de Français se soient opposée au report de l'âge légal de la retraite alors que, selon certaines enquêtes, ils semblent plutôt satisfaits de leur travail, qu'ils lui accordent une importance très élevée dans leur vie, comme le suggèrent les données EVS, et qu'ils travaillent déjà plutôt moins que les autres quand on considère l'ensemble de la population et du cycle de vie ?

En dépit des apparences, il n'y a pas forcément de contradiction entre se déclarer satisfait de son travail et ne pas souhaiter l'exercer x années supplémentaires au détriment du temps de retraite. Une étude de l'Institut Montaigne qui soulignait que 77% des sondés sont satisfaits de leur travail, avançait également que 60% ressentent une augmentation de la charge de travail ces cinq dernières années, qu'une majorité d'actifs sont opposés au report de l'âge de la retraite (48% le trouvent déjà trop élevé avant la réforme), que 41% souhaitent un aménagement des conditions de travail en fin de carrière et que 37% envisagent de quitter leur entreprise dans les deux ans... Une récente enquête de la Dares soulignait en outre qu'en 2019, « 37% des salariés ne se sentent pas capables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite ». Il y a donc loin d'une expression de satisfaction sur son travail au temps t à l'expression d'un satisfecit sur les conditions de travail en longue période ou à la disponibilité pour

une prolongation de la vie professionnelle au détriment du temps passé à la retraite.

De même, le fait d'attacher beaucoup d'importance à son travail dans sa vie n'est pas forcément gage d'une expérience heureuse au travail, comme le montraient Lucie Davoine et Dominique Méda en 2008. On peut même penser que plus les attentes portées sur le travail sont élevées, plus le risque de déception est grand, l'écart entre la valeur intrinsèque attachée au travail et la réalité vécue étant nécessairement plus grand.

Enfin, le fait de travailler moins que beaucoup d'autres Européens tout au long du cycle de vie ne dit rien sur l'organisation du travail, son intensité au quotidien, la reconnaissance dont il fait l'objet et la capacité à s'y projeter plus longtemps. Pour comprendre plus précisément l'attitude des Français à l'égard du travail, il faut s'intéresser au contenu du travail lui-même, à ses conditions d'exercice, à leurs conséquences sur le bien-être et la santé des personnes, etc. et pas seulement à quelques statistiques générales.

C'est ce que permettent d'appréhender les comparaisons internationales. Le Survey 2015 de la fondation européenne de Dublin sur les conditions de travail en Europe fait ressortir une difficulté particulière en France à accorder vie professionnelle et vie personnelle (passé 25 ans, les scores des déclarants français sont tous inférieurs à la moyenne européenne). C'est aussi l'un des cinq pays où l'on compte le moins de gens s'estimant capables de travailler jusqu'à 60 ans et, avec le Royaume-Uni, celui dans lequel l'évaluation du bien-être psychologique au travail est la plus mauvaise. Au total, la France émerge au 14^e rang sur 28 pour la santé au travail, au 21^e rang

sur la conciliation vie professionnelle/vie personnelle, et au 23^e rang sur le bien-être au travail.

Comment s'expliquer ces mauvais résultats ? C'est sans doute en allant voir dans l'organisation concrète et matérielle du travail dans les entreprises que l'on y verra plus clair, comme nous y invite ici François Dupuy.

1. Du malaise au divorce

Pour comprendre ce qui s'est passé, nous allons nous appuyer sur la population des cadres car son évolution est sans doute celle qui explicite le plus clairement la détérioration des relations entre la vie et le travail. Si cette population ne raconte pas tout le salariat, elle permet d'identifier certaines des mutations les plus éclairantes du monde du travail dans la dernière période.

Au début était le « salariat de confiance » pour reprendre l'expression de Paul Bouffartigues^①. C'est encore l'époque où l'on disait de quelqu'un qu'il ou elle « gagne bien sa vie ». Cette expression, que l'on n'entend plus guère, liait de façon claire et sans ambiguïté le travail et la vie, l'un étant la condition de l'autre sans que se fasse jour une contradiction entre les deux. Évidemment est apparue en même temps la notion de « malaise des cadres », expression ritualisée pour exprimer l'inconfort qu'il peut y avoir à se trouver entre le marteau et l'enclume.

Puis est venu le temps de la « souffrance au travail » qui, elle, a concerné toutes les catégories. Sans en refaire l'histoire, constatons que les entreprises ont cherché à faire face à une concurrence accrue en modifiant – en essayant de modifier en fait car globalement, elles n'y sont pas parvenues – l'organisation du travail. Concrètement, les tentatives de passage d'organisations certes bureaucratiques mais très

protectrices pour ceux qui y travaillaient, à des organisations valorisant une coopération qui n'est ni plus ni moins qu'une mise en situation de dépendance de chacun vis-à-vis des autres, ces tentatives ont détérioré la « fonction protectrice du travail ». Coopération est un mot à connotation positive. Dans la réalité, si l'on accepte de substituer les études sérieuses au verbiage managérial, elle implique des situations souvent difficiles à vivre, « confrontationnelles », dont chacun cherche à s'échapper.

On le voit par exemple avec l'arrivée des « flex offices » dans lesquels la possibilité de s'isoler est réduite alors que s'ouvre la possibilité de se « poser » où l'on veut, de nouer des dialogues spontanés avec des gens qu'on ne connaît pas, bref de créer cette grande famille que devrait être l'entreprise. Mais loin de cette image idyllique, on sait bien que le flex office se traduit surtout par le fait de s'asseoir toujours à la même place, après avoir vissé des écouteurs sur ses oreilles. Et l'on observe même que lorsque des réunions physiques sont programmées dans des locaux, une bonne partie de ceux qui y sont conviés et qui se trouvent présents dans ces locaux, n'éprouvent pas le besoin de se déplacer et y participent via leur écran et leurs écouteurs. Heureusement, le télétravail surtout dans sa forme « open bar » (chacun choisit ses deux jours d'absence) est venu compenser cette pression accrue pourtant présentée comme le *nec plus ultra* de l'organisation coopérative.

Le paradoxe de ces évolutions, c'est qu'elles ont engendré des phénomènes parfois massifs de retrait du travail – que l'on fait semblant aujourd'hui de découvrir à travers le « *quiet quitting* » mais qui ne datent pas de nos jours. Or, ce retrait du travail, les entreprises et singulièrement les plus grandes d'entre elles ont tenté de le compenser en revenant au « gouvernement par la règle » (le Taylorisme si l'on préfère) s'exprimant à travers un « déluge bureaucratique » de règles, procédures, normes, process émis par les « fonctions support siège ». Tout ceci mal pensé, mal exécuté, mal accepté a conduit ces mêmes

entreprises à atteindre un niveau de bureaucratie jamais vu jusque-là.

Mais qui dit déluge bureaucratique, dit aussi contrôle accru, réduction drastique de l'autonomie, surveillance non seulement de ce que les gens doivent faire mais aussi et surtout de la façon dont ils le font. Pour ceux qui ne peuvent échapper au « monstre », et c'est le cas de l'immense majorité, là se trouve l'origine non plus d'un malaise, mais d'une vraie souffrance. Celle-ci entraîne non seulement un retrait du travail, un désinvestissement toujours plus marqué, mais le sentiment que la vie, c'est autre chose et que la seule façon d'en profiter un peu plus, c'est de travailler un peu moins. D'où ce sentiment que, les dirigeants, politiques, syndicaux et autres, ne comprenant pas – « on ne nous écoute pas » –, tous les moyens sont bons pour « leur » faire comprendre. Tous les moyens pour exprimer ce que peut-être ils ne parviennent pas à verbaliser, que les élites veuillent bien les en excuser.

2. La question cruciale de l'autonomie

Dès lors, peut-on interroger les études qui ont été menées – par nous et par d'autres – pour esquisser des voies de solutions qui pourraient répondre au problème tel que nous l'avons identifié ? La réponse n'est pas, en tout état de cause, dans le verbiage sur la « valeur travail ». Celui-ci a pour seul effet de culpabiliser les plus fragiles qui non seulement vivent mal de n'avoir pas fait leur cette valeur, mais encore s'inquiètent de ne pas savoir la transmettre à leurs enfants. De même, les mille et une recettes fourmillant sur les réseaux sociaux ne sont guère susceptibles d'aider qui que ce soit.

En revanche, les dernières études que nous avons menées, en 2020 sur la gestion du Covid dans neuf entreprises² ont mis en lumière une notion que nos travaux précédents nous avaient

déjà permis d'identifier : le besoin d'autonomie. La recherche de l'autonomie, pour être clair l'absence de dépendance vis-à-vis des autres quels qu'ils soient, est « l'objectif » (comme disent les sociologues) de loin le plus répandu dans les organisations. Et ce à tous les niveaux hiérarchiques. Or, on comprend vite le hiatus, le gouffre qui peuvent exister entre cette recherche de l'autonomie et le déluge bureaucratique qui, nous l'avons dit, s'est abattu sur les entreprises. Si l'on n'était pas sûr de vouloir divorcer, là, la décision est prise.

Le phénomène vaut la peine d'être analysé : pendant la crise Covid et le premier confinement, la question fut pour les entreprises de « faire face », ce qui veut dire d'être en mesure de poursuivre leur activité. Ceci fut possible (avec succès) grâce à l'encadrement de proximité, celui qui, avec les équipes opérationnelles, a pris en mains le travail et les façons de travailler en pratiquant ce que nous avons appelé la « désobéissance organisationnelle ». On entend par là le fait de s'exonérer de l'application du « fatras bureaucratique » évoqué plus haut, et de prendre les décisions rendant possible cette poursuite de l'activité. Cela eut plusieurs effets : d'abord un rapprochement entre cet encadrement de proximité et « leurs » équipes au nom de « nous sommes dans le même bateau ». Ensuite, cela a montré que les organisations pouvaient fonctionner aussi bien, si ce n'est mieux, sans ces directives souvent absurdes et sans relation avec l'activité concrète. Quelques patrons s'en sont rendu compte et ont logiquement commencé à faire fondre leurs « services supports siège », grands producteurs des normes et directives en question.

Mais surtout, les interviews menés à cette occasion (600 pour être précis) ont fait ressortir que ces encadrants de proximité, comme les salariés « de base », n'étaient pas prêts à renoncer à ce qu'ils estimaient avoir conquis dans cette circonstance si particulière : leur autonomie dans le travail. Nous avons fait exactement le même constat auprès des personnes en télétravail qui ont pu organiser comme elles le souhaitent les

contraintes du travail avec celles de la vie de famille. En d'autres termes, au lieu de divorcer, elles ont cherché les arrangements permettant de concilier ce qui jusque-là paraissait difficilement conciliable, à elles comme aux autres.

Ce qui vient d'être décrit rapidement est le résultat d'une enquête, pas plus. On voit bien cependant qu'une piste est ouverte autour de cette notion d'autonomie. « Pas d'autonomie sans contrôle » disent ceux à qui une telle évolution pourrait faire peur. Cela supposerait que le délire bureaucratique permette de contrôler quoi que ce soit. Or, c'est le contraire qui se produit et nous avons eu maintes fois l'occasion de le démontrer : plus on multiplie les « instruments de contrôle », plus ils deviennent contradictoires entre eux, laissant à ceux qui sont chargés de les appliquer la possibilité de choisir celui qui leur convient le mieux. L'organisation n'est alors plus sous contrôle, elle devient anarchique, aucune régulation sociale ne venant contenir les stratégies individuelles, ce qui explique pourquoi tant de dirigeants nous ont un jour ou l'autre posé la question : « Mais qu'est-ce qu'ils font exactement ? » Ils parlaient de leurs salariés...

3. Le paradoxe patronal

Et c'est bien là que se situe une surprise de cette crise : analysée sous l'angle du travail comme nous venons de le faire, elle appelle des solutions qui ne se trouvent pas dans un grand plan portant sur tel ou tel aspect – important par ailleurs – de la vie sociale. Ces solutions se trouvent dans les entreprises et l'État en est par définition un acteur central non en tant que législateur mais parce qu'il est le premier employeur du pays. Or aujourd'hui nos études montrent qu'il existe une véritable « paresse » des dirigeants face aux questions d'organisation du travail. Paresse, oui, car comme le disait Camus « mal nommer un objet c'est ajouter au malheur de ce monde ». Les dirigeants ont délégué ces questions du travail au mieux à leur DRH et au pire à un « directeur de la transformation » qui ne dispose

d'aucun pouvoir réel dans l'organisation par rapport aux « barons » responsables des centres de profit. Alors arrivent les consultants qui recyclent chez leur nouveau client ce qu'ils ont appris chez le précédent permettant ainsi à la question de l'organisation du travail de tourner en rond.

Durant cette crise, s'il est un acteur qui fut d'une grande discrétion, qui donna l'impression d'être peu concerné par des évènements qui, lui semblait-il, devaient être résolus par le politique, c'est le patronat. Tout juste demanda-t-il discrètement à ces politiques de mettre rapidement un terme à ce chaos. Or tant qu'il n'y aura pas une prise de conscience réelle chez les dirigeants du problème tel que nous venons de l'analyser, tant que ces dirigeants ne prendront pas eux-mêmes en mains, avec toute leur légitimité, les questions du travail, de l'autonomie, de la bureaucratie envahissante, bref de la réalité quotidienne de leurs salariés, il y a peu de chances que le divorce ne soit pas confirmé.

Lors d'une étude récente, un patron demanda pourquoi les ouvriers d'un département de production industrielle étaient si peu « engagés ». Les entretiens mirent à jour non pas la démotivation de ces salariés, mais l'absence d'intérêt que les dirigeants portaient à ce département : machines usagées souvent en panne, absence de maintenance, indifférence de l'encadrement... « Donnez et vous recevrez » dit l'adage. Et en effet lorsque l'on commença à donner à ces salariés les moyens de travailler dans des conditions décentes et qu'on les laissa eux-mêmes réorganiser leur travail, alors les choses changèrent du tout ou tout. Anecdote, me dira-t-on. Soit, mais elle illustre de façon claire et concrète les faits établis plus haut et leur donne la chair nécessaire à une véritable compréhension.

Conclusion

Tant qu'il n'y aura pas un véritable investissement dans la connaissance du réel au niveau auquel se situe ce réel, le

divorce entre la vie et le travail a peu de chances d'être remis en cause lors de la deuxième visite au juge des affaires sociétales. Bien sûr, dans un conflit comme celui-ci, chacun joue sa partition, met en œuvre sa stratégie diraient les sociologues. Face à cela, la réponse est difficile, rugueuse, pénible à mettre en œuvre. Elle demande que des acteurs à tous les niveaux des organisations s'emparent du sujet, fassent connaître leurs succès, leurs difficultés et leurs échecs mais en fin de compte réussissent à faire évoluer le « référentiel dominant » du contrôle bureaucratique vers une véritable autonomie en profitant de toutes les opportunités. Le télétravail, par exemple, en est une qui élargit parfois considérablement les marges d'autonomie des acteurs, dès lors qu'on ne réintroduit pas le « pointage » par une puce introduite dans l'ordinateur.

Mais pour que ces opportunités apportent un réel bénéfice, encore faut-il qu'un élément vienne à la fois leur donner du sens et « rassurer » une hiérarchie dite « intermédiaire », hiérarchie que l'on sent aujourd'hui de plus en plus démunie et en questionnement sur ce que peut être son rôle. Cet élément c'est la régulation sociale, c'est-à-dire la capacité des acteurs qui ont à travailler ensemble à se fixer eux-mêmes les règles du jeu de l'activité collective. Et ceci ne doit pas se faire à la mode de « l'entreprise libérée », dans laquelle on fait comme si toute notion de pouvoir ou de stratégies d'acteurs n'existait pas ; mais bien au contraire en établissant des règles du jeu qui sauront limiter les jeux personnels, phénomènes normaux dans toute organisation.

Il est des écoles (primaires et secondaires) qui recrutent leurs élèves à partir de tests portant sur la capacité des candidats à organiser telle ou telle action collective. Par la suite, hélas, la vie leur enseignera la bureaucratie et la hiérarchie. Et pourtant, c'est bien cette capacité-là que, progressivement, il leur faut retrouver pour que le travail soit réintégré dans la vie.

Notes

- ① Paul Boufartigues : « Les métamorphoses d'un salariat de confiance ». Problèmes économiques, N° 2740, 2001, 12 décembre, PP 1-8.
- ② Étude effectuée avec Sébastien Olléon et Cécile Roaux.