



Bien vivre au travail

En quête de sens

“

DOSSIER MATHILDE PALFROY

GAËLLE LANIER

ANNICK JOASSON

Avec l'allongement de l'âge de départ en retraite, bien vieillir au travail, c'est-à-dire y rester en bonne santé mentale et physique, est devenu une question encore plus cruciale. Dans un contexte post-Covid où les mutations professionnelles s'accroissent et s'intensifient, repenser les conditions de travail et la gestion des carrières n'est plus une option mais une nécessité.

Au-delà des questions de pénibilité de certains emplois, c'est l'usure professionnelle qu'il convient de prévenir, toutes professions confondues. Une nouvelle vision du travail commence à émerger. Une prise de conscience qui devra permettre, pour éviter les situations de souffrance, d'adopter plus de souplesse et de soutien, sur le long terme, la motivation et l'engagement des salariés.

Remettre l'humain au cœur de l'entreprise

Psychologue du travail, Odile Boudot accompagne salariés et dirigeants pour lutter contre le mal-être au travail et favoriser les épanouissements professionnels dans le cadre des changements imposés par la vie socio-économique.

Par qui et pourquoi êtes-vous sollicitée ?

Les salariés viennent pour effectuer des bilans de compétences ou suite à un burn-out mais le plus souvent ce sont les entreprises qui me sollicitent. Dans les grands groupes, j'interviens pour former les managers aux risques psychosociaux, pour accompagner les changements de méthodes de travail ou en cas de problèmes relationnels. Les PME me consultent davantage dans l'urgence pour des gestions de crises, liées par exemple à des problématiques de harcèlement.

Comment lutter contre la souffrance au travail ?

Être en bonne santé, au travail comme dans la vie, c'est ne pas être malade, mais aussi se sentir bien, à sa place. Le travail est un deal, entre ce que la personne sait faire, et son retour, qui doit offrir des perspectives. On considère que ce sont aux personnes de s'adapter à l'entreprise, mais c'est l'inverse. L'entreprise qui ne s'intéresse pas au fonctionnement et aux besoins de ses salariés va se trouver en difficulté avec des problèmes d'absences, d'arrêts maladie, de conflits d'équipes et de recrutement. Quand les salariés perçoivent que leur entreprise s'adapte, qu'ils ont une importance, ils se trouvent mieux et restent en poste.

En 2005, Odile Boudot a créé Cerfor Psy, un cabinet de conseil, organisme de formation et centre de bilans de compétences.

Observez-vous une évolution ?

On observe un début de prise de conscience. Il me semble que les dirigeants comprennent qu'il y a un problème de santé mentale au travail mais ne savent pas comment réagir. Ils entendent la souffrance de leurs salariés, mais ils ne la comprennent pas. On observe des efforts de nouveauté et d'évolution, avec des recrutements originaux, des managements bienveillants, mais ça leur échappe, ça ne fonctionne pas. Les entreprises doivent se former pour mieux connaître la souffrance au travail. Il est important pour toute personne de comprendre son fonctionnement pour être bien, c'est pareil pour les entreprises, il faut aller au-delà des pansements et répondre aux besoins des salariés en leur offrant du sens, de l'utilité et de l'autonomie.



J'ai découvert ce que fait le travail sur l'individu, mais aussi l'impact que cela génère d'en être privé.

Usure et pénibilité

Développer une nouvelle vision du travail

Responsable des activités techniques et scientifiques à l'Aract Auvergne-Rhône-Alpes, Ludovic Bugand accompagne avec son équipe les entreprises pour prévenir l'usure professionnelle et améliorer les conditions de travail de leurs salariés.

L'usure professionnelle est à dissocier de la seule pénibilité. Elle résulte d'un long processus d'altération dans le temps, avec davantage de risque lorsque les situations de travail difficiles se cumulent et se combinent. « Si nous prenons l'exemple du travail par forte cadences, il peut être question de répétitivité des gestes, avec une hyper-sollicitation articulaire, mais on peut aussi constater des procédures imposées qui freinent le pouvoir d'agir des salariés. Cette impossibilité d'élaborer individuellement ou collectivement des stratégies opératoires est créatrice d'usure, tout comme le manque de sens. On sait réaménager des postes pour les rendre moins pénibles, mais il reste beaucoup à faire d'autre sur le plan de l'organisation du travail et des parcours. Trente ans exposés aux mêmes contraintes, ça crée forcément une usure », constate Ludovic Bugand.

La prévention inclut un registre organisationnel : casser le travail à la chaîne, réduire la répétition, et donner plus de marge de

manœuvre aux salariés. Cela peut amener à repenser l'activité même de l'entreprise, ce n'est pas simple... « La pénibilité est encore regardée sous l'angle de la compensation, avec des départs en retraite anticipés, ou des aménagements de fin de carrières. De plus en plus d'entreprises se trouvent confrontées à des problématiques combinées et stratégiques : absentéisme, inaptitudes, difficultés de recrutement. La difficulté à agir renvoie à des problèmes de fond. Mieux prévenir l'usure professionnelle nécessite de concevoir des systèmes de travail plus soutenables et de construire des parcours de travail et d'emploi valorisants pour toutes et tous, en projetant des actions sur le temps long. Un régime de production qui conduit à une usure précoce des salariés n'est peut-être tout simplement pas soutenable et mérite d'être repensé. » ■

« Avec le recul de l'âge de la retraite et les enjeux écologiques, on arrive à une croisée des chemins quant à l'attention portée aux ressources humaines et non-humaines. Il faut intégrer les politiques de prévention à celles d'emploi et de formation, en s'appuyant sur le concours des acteurs publics à l'échelle des territoires. C'est l'enjeu du travail de demain. »



Cadre et surcharge de travail

Un besoin de soutien, d'écoute et d'accompagnement

Valérie*, 51 ans, cadre responsable des finances dans une société médicale, a été victime d'un burn-out. Un accompagnement psychologique assorti d'un bilan de compétences lui a permis de reprendre une activité professionnelle dans de bonnes conditions et à mieux se préserver. « Je ne me mettrai plus dans cet état. J'ai vécu des sensations que je ne voudrais jamais revivre. » Valérie*, 51 ans, cadre responsable des finances dans une société médicale, a été incitée par sa direction à monter en grade. Progressivement, au fur et à mesure que sa charge de travail augmentait et malgré ses bons résultats, elle s'est retrouvée dépassée et en souffrance. « J'ai vu les signes arriver, avec des douleurs physiques, des crises d'angoisses. Je

commençais à me sentir très mal mais je continuais de travailler durant mon temps personnel, le soir et les week-ends. » Malgré ses appels à l'aide, la direction, satisfaite de son travail, ne réagit pas à ses demandes d'aide mais l'encourage et la félicite, jusqu'au craquage : Valérie quitte son poste en pleine réunion et n'y reviendra pas. Après un arrêt de 6 mois, elle a repris un emploi avec des responsabilités moins larges et projette de finir sa carrière en privilégiant désormais son confort de vie. Ce qu'elle constate, c'est que si les cadres se doivent d'être attentifs au bien-être de leurs équipes opérationnelles, ces derniers ne sont pas assez soutenus. « Dès qu'on a des responsabilités, on est là pour encaisser et gérer les difficultés

des autres, mais on a aussi besoin d'accompagnement. La valorisation de mon travail m'a peut-être poussée à trop tirer sur la corde quand j'aurai eu besoin d'aide et d'écoute pour mieux gérer ma charge de travail. » Un constat que confirme Odile Boudot, la psychologue qui l'a accompagnée : « Les managers croulent souvent sous les charges administratives et n'ont pas les moyens de faire face à tous les problèmes humains qu'ils doivent gérer au quotidien. Quand ils ne finissent pas épuisés, beaucoup démissionnent. Ils ont besoin de formation, d'accompagnement, et les dirigeants ne doivent pas les laisser tout gérer. » ■

*prénom d'emprunt

Mutations des conditions de travail

Après la pandémie, une quête d'autonomie ?

Télétravail, semaine de quatre jours : quelles sont aujourd'hui les conséquences de la pandémie sur les conditions de travail chez des Français ? Tour d'horizon avec l'économiste et chercheur au CNRS, Philippe Askenazy.

Vous avez l'impression que le travail s'est intensifié depuis les années 90 ?

Ce n'est pas une impression. Les enquêtes successives menées depuis cette époque sur les conditions de travail le montrent : plus d'exigences, pas plus d'autonomie et au final un écart qui se creuse entre le travail prescrit -visible- et le travail réel, véritablement fourni.

L'arrivée de la pandémie en 2020 va-t-elle rebattre les cartes ?

Elle a déjà fait émerger le télétravail à temps partiel chez les salariés en France. Avant la pandémie, il ne représentait que 3 à 4 %. Il atteint aujourd'hui 15 % dans le secteur public et 25 % dans le privé, essentiellement chez les cadres.

Mais a-t-il un impact sur le bien-être des salariés ?

L'économiste et chercheur au CNRS Philippe Askenazy, qui suit ces questions, attend prudemment les réponses de l'enquête "conditions de travail" qui sera menée en 2024.

« En revanche, dans la dernière enquête emploi

qui aborde ces questions, une infime partie de ceux qui en font souhaiterait revenir au total présentiel. On a donc un indice que les gens ne sont pas malheureux dans leur télétravail. »

Quid de ceux qui ne peuvent pas en bénéficier et qui sont majoritaires ?

Pour l'économiste, il est nécessaire d'apporter une réflexion sur une autre organisation du travail. D'où l'apparition, selon lui, du débat autour de la semaine de quatre jours. « Elle peut être, de la part des entreprises, une réponse à la frustration de ceux qui n'ont pas accès au télétravail. On se retrouve dans des situations aberrantes où le manager est en télétravail et les ouvriers ou employés qu'ils dirigent sont présents 5 jours sur 7 dans l'entreprise. Cela pose des problèmes d'organisation et d'autorité. »

L'autonomie serait-elle une condition au bien-être des travailleurs ?

Les Français y semblent en tout cas attachés. Depuis 2020, le nombre de travailleurs indépendants a fortement augmenté. Une spécificité française. Le statut d'autoentrepreneur — facilement accessible — et l'uberisation du monde du travail peuvent l'expliquer. Mais les Français ne cherchent-ils pas aussi, au travers du statut d'indépendant, une plus grande autonomie ?



Une forte augmentation de l'absentéisme

L'absentéisme pour arrêt maladie a connu une forte augmentation depuis 2019. Les chiffres atteignent + 20 % en France et jusqu'à + 40 % en Allemagne. En parallèle, fin 2022, une enquête de santé publique France a fait état d'une prévalence de Covid long. « Ce taux d'absentéisme est-il révélateur d'une problématique de santé publique ou d'un rapport différent au travail ? Je n'ai pas la réponse, mais il s'est passé quelque chose », résume Philippe Askenazy. ■



En janvier, Philippe Askenazy est venu dans l'Ain, à l'invitation de l'association ABCDE (association bressane citoyenne de débats et d'échanges) qui organise tout au long de l'année des conférences-débats sur les différents enjeux sociétaux du XXI^e siècle. L'association a démarré en 2024 un cycle sur le thème du travail. Après les mutations des conditions de travail en janvier, travail et intelligence artificielle en février, la prochaine conférence s'intitule « travail et emploi, où sont les changements ? ». Elle sera animée par Bernard Gazier, socioéconomiste du travail. Jeudi 28 mars à 20 heures, à la salle multimédia de Foissiat. abcde.bresse@gmail.com.

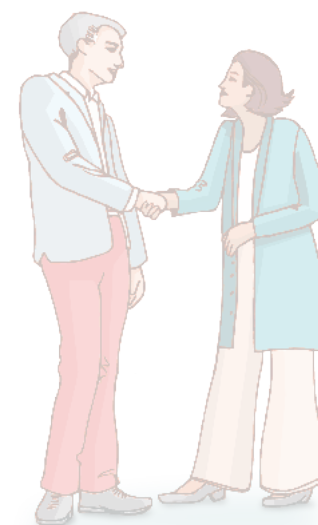
Évolution sociétale

Le « choc » des générations

La crise Covid, le rapport aux nouvelles technologies et l'avancée en âge du départ à la retraite ont beaucoup modifié les rapports au travail, avec des répercussions différentes sur les individus. Trois générations cohabitent dans l'entreprise, avec chacune un rapport au travail et des problématiques spécifiques. ■

84%

des 11-25 ans sont victimes de troubles anxieux, dépressifs ou suicidaires.



15-30 ans : un public en quête d'expérimentation et d'autonomie

Cette génération, en quête de connaissance de soi, se caractérise par son fort besoin d'autonomie et d'expérimentation. Une part importante des jeunes travailleurs est aujourd'hui en situation de souffrance mentale et subit régulièrement des baisses de performance mal vécues car mal contrôlées.



30-40 ans : l'impact de la crise Covid sur les conditions de travail

Un rapport au travail reconsidéré avec la période Covid, avec la nécessité de trouver un sens à leur action et de s'y sentir utile. Cette génération, qui a mis à jour les problèmes de burn-out et de harcèlement, est en recherche de bienveillance et d'épanouissement au travail.

1/4

Dans l'Ain, 1/4 des demandeurs d'emploi est âgé de plus de 50 ans. Le taux d'emploi décroît fortement avec l'âge. 84,8 % des 25-54 ans sont en activité, contre 29,4 % des 60-64 ans.

Sources : Cerfor Psy, Mife de l'Ain, Insee

21%

des salariés déclarent que l'intensité de leur travail a augmenté. Le sentiment d'insécurité dans l'emploi a augmenté de 23 %, les exigences émotionnelles de 24 %.

45 ans et + : sentiment de lassitude

Les seniors partagent les besoins de la génération 30 - 40, mais avec davantage de démotivation. Ils ont parfois subi des changements contraints et ont tendance à se désengager, dans l'attente de la retraite. Ceux qui ont été licenciés à l'issue d'une longue carrière pour inaptitude ou pour motif économique ont souvent du mal à rebondir.



Rebondissements professionnels



Les carrières linéaires n'ont plus la cote. Dans tous les secteurs, et pour toutes les générations, les trajectoires à rebonds se multiplient. Les reconversions professionnelles ne surprennent plus, elles séduisent. Tantôt nécessaires, tantôt souhaitées, ces changements de directions ouvrent les possibles.

Dans leur quête de sens et d'épanouissement au travail, de nombreuses personnes se questionnent concernant leur carrière. En 2023, une enquête de l'Ifop menée en auprès d'un échantillon de 1 000 salariés du secteur privé faisait apparaître que 52 % d'entre eux souhaitaient démissionner ou changer de métier. Sentiment d'avoir fait le tour de son poste, mauvaise ambiance, volonté d'exercer un métier utile ou plus vertueux, envie de changement pour fuir la routine : les raisons sont variées et souvent se combinent.

Pour autant, 71 % des salariés interrogés estimaient aussi que changer de métier est difficile et parmi les salariés ayant fait part de leur désir, seuls 7 % ont finalement démissionné et 9 % changé de métier.

La reconversion professionnelle attire, mais inquiète. Pour lever les freins et ne pas s'aventurer à l'aveugle, un bilan de compétences et un accompagnement sont préférables. Il est possible d'évoluer en interne, sans quitter son entreprise, d'étoffer ses acquis au sein d'un même secteur, comme de repartir à zéro. L'essentiel, c'est de comprendre ses besoins et ses envies, pour construire son projet.

TÉMOIGNAGE

« Accepter de toujours apprendre »

La vie professionnelle de Catherine Dumas débute côté animation et éducation populaire, à Châtillon-sur-Chalaronne, se poursuit une dizaine d'années au sein du festival itinérant de musiques du monde Les Temps chauds, et prend un nouveau cap vers la quarantaine. Son idée de travailler le tissu rencontre alors Tremplin, qui lui confiera le développement de l'insertion par l'activité économique.

« *Je ne connaissais pas le social* » : elle passe en alternance un master de gestion de projets. « *Bien vieillir au travail, comme bien vieillir tout court, c'est accepter de toujours apprendre, découvrir, avoir envie de comprendre, être curieux. On apprend tous les jours dans la vie.* »

Bien plus tard, les aléas de la vie familiale l'ayant amené à « faire une pause », elle se lance dans l'artisanat, vend en ligne

ses créations textiles zéro déchet, et cherche en parallèle un nouvel emploi. « *Pas simple à plus de 55 ans, même si on a du réseau et de l'expérience !* » reconnaît-elle.

En février 2023, l'Afpa de Bourg-en-Bresse l'embauche, avec pour mission de développer le naissant Village des solutions. Un nouveau projet professionnel « *grisant* ».



Catherine Dumas
cheffe de projet Village Afpa