

12 \_ 2022

# UNE SOCIÉTÉ FATIGUÉE ?

NOTE THÉMATIQUE N° 4

## Crise du travail et crise de l'avenir

\_Henri Bergeron  
\_Serge Hefez  
\_Claudia Senik



S'ENGAGER POUR CHACUN  
AGIR POUR TOUS

The logo features three overlapping circles in orange, blue, and black above the text "Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS".

Fondation  
Jean Jaurès  
ÉDITIONS

**Henri Bergeron** est directeur de recherche au CNRS au Centre de sociologie des organisations à Sciences Po, coordinateur scientifique de la Chaire santé de Sciences Po et directeur du programme santé du Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (LIEPP). Il est notamment l'auteur, avec Olivier Borraz, Patrick Castel et François Dedieu, de *Covid-19 : une crise organisationnelle*, aux Presses de Sciences Po (2020).

**Serge Hefez** est psychiatre des hôpitaux et psychanalyste au sein du GHU Psychiatrie et Neurosciences, et dans le service de psychiatrie de l'enfant et de l'adolescent à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière à Paris. Il est spécialiste du couple, de la famille et des questions liées au genre et à la sexualité, auteur de séries documentaires sur la santé, il a notamment publié *Transitions. Réinventer le genre* (Calmann-Lévy, 2020).

**Claudia Senik** est professeure à Sorbonne Université et à l'École d'économie de Paris (PSE). Elle est directrice de l'Observatoire du bien-être au Cepremap. Ses travaux portent sur l'économie du bien-être subjectif et elle a notamment publié *Bien-être au travail : ce qui compte*, aux Presses de Sciences Po (2020), et, avec Daniel Cohen, *Les Français et l'argent. Six nouvelles questions d'économie contemporaine*, chez Albin Michel (2021).

Deux ans d'épidémie de Covid-19 ont fait monter l'anxiété dans les entreprises. La santé mentale des travailleurs est devenue une priorité pour la plupart des DRH. À côté de l'absentéisme, de la traditionnelle dépression ou du désormais classique burn-out, de nouveaux vocables ont émergé – *brown-out*, *black-out*, *bore-out*, éco-anxiété, *quiet quitting*, nosophobie –, indiquant à quel point les risques psychiques des salariés avaient franchi un cap. Perte de la motivation, de l'énergie vitale, de la concentration, de la confiance en soi, démission silencieuse ou chute brutale de l'investissement professionnel après un surinvestissement, ennui chronique, perte de sens. Le sens et la valeur même du travail sont interrogés, et les descriptions psychologiques de cette crise se multiplient à l'envi. C'est ainsi qu'on ne compte plus les sondages qui illustrent régulièrement la « grande démission », ou le « grand désengagement » actuel des salariés. En France, quelque 470 000 personnes ont, selon le ministère du Travail, abandonné un CDI au premier trimestre de cette année, ceci sans compter les ruptures conventionnelles.

Mais comment éviter une simple psychologisation de ce phénomène en le resituant dans une dimension historique, économique, sociale, politique ? Pour mieux l'appréhender, nous avons souhaité confronter nos expériences et entrecroiser les réflexions d'une économiste, d'un sociologue et d'un psychiatre, afin de ne pas réduire cette « grande fatigue » à une seule de ses dimensions.

« J'ai l'impression que je ne sers plus à rien. On ne me juge plus que sur des critères de rentabilité. Je n'arrive plus à retrouver le contact avec les membres de mon équipe. Ma relation conjugale est devenue tendue et insatisfaisante. C'est vraiment dur de me remettre au boulot... » Ainsi s'exprime, lors d'une consultation, un patient, passablement déprimé, passé du télétravail à un travail hybride à la suite du confinement.

Pour lui, comme pour bien d'autres, le confinement, le développement du télétravail, tout comme l'individualisation des tâches ou le management par le

chiffre ont fini par provoquer un sentiment d'isolement et d'inutilité délétère. L'individualisation du travail à accomplir, qui a pu être ressentie dans un premier temps comme un avantage en termes de liberté, de vécu d'autonomie, de responsabilisation, de valorisation personnelle s'est vite accompagné d'un sentiment de solitude pouvant mener à l'anxiété ou à la dépression. L'autonomie, on le sait, est exaltante, mais elle peut être génératrice d'inquiétude, de pression et d'angoisse de l'échec. Après avoir trouvé bien des avantages au travail à distance en termes de gain de temps sur les trajets et de facilitation de leur organisation quotidienne, d'autres patients en consultation évoquent de nombreux inconvénients : coupure des liens sociaux, perte du sens du collectif et de la communauté, du partage des compétences, perte de contact avec la réalité tangible du « monde du travail » et d'une vision globale de leur activité et, au bout du compte, une perte du sens même des tâches qu'ils accomplissent.

## Quête de sens

Cet isolement imposé par le confinement a cependant eu l'avantage, lorsque les inquiétudes liées à la santé ou à l'avenir n'avaient pas été trop déflagrantes, de susciter une profonde interrogation sur le sens même du travail et sur l'engagement personnel que ce travail nécessite.

Parmi les grandes catégories de sources du bien-être au travail identifiées par la recherche en sciences sociales – autonomie, perspectives de progression, relations sociales et sens –, la question du sens n'a peut-être jamais été aussi critique qu'aujourd'hui. Le niveau sans précédent des mobilités volontaires pourrait être largement corrélé à une nouvelle quête de sens dans les parcours professionnels. Cette quête ne serait pas l'apanage des cadres, ingénieurs et des couches supérieures du monde du travail, mais elle concernerait l'ensemble de la société, même si les

récits de jeunes diplômés des grandes écoles fuyant les *bullshit jobs* pour des métiers valorisants, mais faiblement rémunérés, ont occupé le devant de la scène.

Comment expliquer ce mouvement de rejet du travail en entreprise ?

## Pause et désaffiliation

Tout d'abord, la pause imposée par la Covid-19 en 2020, sans réelle perte de revenu, sous la bannière du « quoi qu'il en coûte », a affaibli, dans l'esprit de nombreux travailleurs, le sentiment de la nécessité de travailler, le lien entre travail et conditions de vie. L'observation clinique par les professionnels de la santé mentale a mis en évidence les conséquences de l'isolement lié aux confinements et aux périodes de télétravail. Ayant été mis dans une position de responsabilité de leur relation au travail et de son organisation et dans des conditions de vie favorisant largement l'introspection, les travailleurs veulent à présent que les heures consacrées à leur activité professionnelle leur permettent tout à la fois de se sentir utiles et de favoriser leur développement personnel. « Je rêve d'un travail où je me sente utile, où je ne me sente pas un pion dans un échiquier, où j'intervienne aux différents échelons des prises de décision », confiait récemment à son psychologue une femme cadre qui avait décidé d'abandonner son emploi dans une banque pour entamer une formation de professeur des écoles. Il s'agit aussi d'exercer une activité qui ait une valeur, qui concorde avec une éthique, notamment avec les préoccupations écologiques.

## Un rapport de force modifié

Deuxièmement, l'interruption des activités a permis à certains salariés de prendre conscience du rapport coût/rémunération peu avantageux de nombreux emplois, notamment dans la restauration, l'hôtellerie, l'hôpital, l'école, les transports publics, etc. Mais parallèlement, l'épargne globalement accumulée pen-

dant les périodes de confinement, du fait des revenus de remplacement non dépensés, s'est transformée en demande de biens et de services et a stimulé la recherche d'employés par les entreprises désireuses de répondre à cette demande. Le manque d'empressement de nombreux salariés à retrouver leur emploi a alors donné lieu à un phénomène agrégé de baisse de l'offre de travail, puis à de réelles pénuries de travailleurs, bien visibles dans de nombreux secteurs. C'est ainsi que, dans cette nouvelle configuration du marché du travail, le taux de chômage a reculé, le taux d'emplois non pourvus a augmenté, et le rapport de force présidant à la négociation entre employeurs et employés s'est renversé. Les travailleurs se sont soudain vus en position d'exprimer leurs conditions. Leurs aspirations se sont fait jour. Dans ce nouveau rapport de force inversé, sens, impact, flexibilité et équilibre des temps de vie sont apparus comme des exigences et non plus des souhaits.

## Rejet du contrat social implicite

Enfin, troisième facteur, ces nouvelles conditions posées par les salariés sont révélatrices des causes du « grand désengagement » : l'adhésion – ou non – au modèle économique, social et politique global. On peut, en effet, se représenter l'engagement au travail comme issu d'un contrat, lui-même encadré dans une adhésion implicite au fonctionnement global de l'économie, c'est-à-dire au système au sein duquel fonctionne l'entreprise, mais aussi de la démocratie. Or, c'est là le point le plus délicat. Pour une partie de la jeune génération, et peut-être même la moins jeune, l'envie de signer ce contrat global n'est rien moins qu'assuré. La conscience du réchauffement climatique et de ses conséquences dramatiques sur la nature, la santé humaine, les équilibres géopolitiques, en somme la vie biologique et sociale, a atteint un niveau inédit. Pour certains, cette prise de conscience va souvent de pair avec le rejet des modes de production et de consommation actuels, tenus pour responsables des dégâts environnementaux. Comment ceux qui partagent ce raisonnement pourraient-ils aspirer à travailler en contribuant à entretenir et à développer un système qu'ils rejettent ?

Ce refus ne concerne plus les seuls métiers à fort statut symbolique ou très bien rémunérés. Les professions qui trouvent habituellement le plus de sens à leur travail ne sont pas les cadres ou les métiers plus qualifiés, mais les professions du soin (*cure et care*), les assistantes maternelles, les aides à domicile, tout comme les ouvriers qualifiés du BTP, des professions qui ont en commun d'être directement en contact avec le public et les usagers. Combien de soignants, lorsque le travail administratif vient empiéter sur l'exercice de leur métier, déplorent la perte de sens de leur activité ?

## Crise de l'avenir

Ajoutons que la perspective du réchauffement climatique ne contient pas seulement des menaces anxiogènes, à l'origine d'une éco-anxiété désormais bien établie. Elle signifie pour certains, non pas le risque, mais la certitude d'une absence d'avenir pour l'humanité. Avec un horizon temporel bouché, comment se projeter vers l'avenir ? C'est sur fond d'avenir introuvable que ces jeunes gens se détournent ainsi du travail. L'absence de sens fait résonner la polysémie du mot : « sens » comme « signification », mais aussi comme « direction ». Pas d'avenir, pas de direction, pas de sens. S'ajoute à ces arguments un certain ressentiment vis-à-vis des générations précédentes, souvent encore aux manettes des grandes entreprises, accusées d'avoir conduit la planète et la société à leur point de rupture.

## Trois profils types

C'est cette anxiété liée aux conditions écologiques, dans un contexte géopolitique devenu plus instable et incertain, qui nous semble centrale aujourd'hui et qui a pris le pas sur l'angoisse relative aux risques sanitaires.

Nous identifions alors trois profils de réaction à cette opacité de l'avenir : (1) l'exigence d'éco-action dans l'entreprise. Il s'agit de voir son entreprise engagée de

manière crédible dans des actions de préservation ou de réparation de l'environnement, voire de pouvoir disposer d'heures, prises sur son propre temps de travail, pour mener des missions de responsabilité environnementale et sociale ; (2) l'exigence par les travailleurs d'une activité utile à leur propre progression personnelle (acquisition de savoir-faire, de connaissances, d'expertise) et à leur sentiment de réalisation. La notion « d'impact » revêt d'ailleurs un nouveau sens, celui de réalisation d'un projet aux résultats visibles. Il s'agit ici de ne pas se sacrifier à l'entreprise, mais de se servir de celle-ci pour s'épanouir ; (3) l'exigence d'une moindre pression exercée par le travail, laissant au salarié le temps et les moyens de bien vivre, d'atteindre un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle, un mode de vie satisfaisant, puisque rien ne sert de sacrifier le présent lorsqu'il n'y a pas d'avenir.

Ces trois types d'exigence émanent de profils de travailleurs différents, réagissant diversement à la crise de l'avenir qu'ils traversent. Leur retour au travail dépendra de la capacité des entreprises à répondre à leurs attentes. Certains ne reviendront d'ailleurs peut-être jamais aux emplois traditionnels du secteur marchand.

Ces attentes sont-elles réellement nouvelles ? Caractérisent-elles la nouvelle génération, « GenZ », nouvel avatar de cette série de cohortes siglées, réputées différentes de leurs aînées et plus exigeantes vis-à-vis des aménités de l'emploi ? Ou bien les jeunes générations profitent-elles de la situation favorable sur le marché du travail pour faire valoir des aspirations universelles ? La réponse à cette question sera en partie révélée lorsque le marché du travail se tendra de nouveau, lorsque les conditions macroéconomiques exceptionnelles précédemment évoquées se dissiperont. On verra alors si ces générations reprennent le chemin balisé des entreprises, avec ou sans mission, du moment que la rémunération permet de faire vivre les siens.

## Un management court-termiste

Un dernier élément propre aux organisations vient compléter cette hypothèse du lien entre crise de

l'avenir et crise du sens au travail : il s'agit du raccourcissement de l'horizon des relations au sein des entreprises elles-mêmes. Le modèle ancien des « carrières-maison » s'est en effet effacé pour faire place à de nouvelles trajectoires marquées par la mobilité des travailleurs, une durée de vie raccourcie des entreprises, et la mise à pied anticipée des seniors, bien avant l'âge de la retraite.

Or, certains travaux de sociologie des organisations insistent sur l'importance des relations de coopération, c'est-à-dire d'interdépendance et d'échanges multilatéraux, sur le temps long : la coopération s'installe quand les acteurs partagent un avenir commun. La coopération entre acteurs qui ont besoin les uns des autres est une source importante de satisfaction au travail. Malheureusement, les principes théoriques sur lesquels se fonde la pratique du management n'ont guère évolué depuis des dizaines d'années – pour ne pas dire depuis plus d'un siècle. Seuls ses instruments d'incitation se sont sophistiqués, mais ils n'« adressent » quasiment pas ces relations d'échanges intertemporels, autrement appelées « relations de pouvoir » par la sociologie. Du management taylorien, en passant par l'école des relations humaines et ses dérivées, jusqu'à l'entreprise libérée et digitalisée contemporaine, ou encore l'entreprise à mission, les outils du management passent à côté de ce déterminant clé de l'engagement des salariés qu'est la coopération dans le temps.

Cette faible efficacité du management classique est un problème crucial aujourd'hui dans le contexte que l'on a évoqué plus haut de difficulté à se projeter dans un futur lointain. Le rétrécissement et l'assombrissement de l'horizon commun tendent à favoriser, pour ceux qui peuvent se le permettre, un repli sur l'individuel et l'ici et maintenant, guère propices à l'engagement collectif et continu dans les organisations, d'où la difficulté des organisations à recruter, motiver, « engager », « embarquer » et retenir leurs collaborateurs.

On peut illustrer cette hypothèse de manière très simple. En situation normale, il est difficile de manager quelqu'un qui se montre prêt à quitter bientôt son

entreprise pour un nouvel emploi ou pour toute autre raison. De telles personnes ont davantage de marges de manœuvre pour résister aux injonctions d'un « petit chef » autoritaire, ainsi qu'aux appels incitatifs et engageants d'un leader charismatique. Mais réciproquement, elles rencontrent plus de difficultés à susciter la coopération d'autrui, car elles ne sont plus perçues comme faisant partie de la carte stratégique des collaborateurs qui comptent pour l'avenir de l'organisation. On peut appeler cette situation particulière « le syndrome managérial du partant ».

On peut alors poser l'hypothèse que le *quiet quitting*, décrit en sociologie comme grève du zèle, apathie, freinage, repli sur soi et retrait, s'expliquerait par l'incapacité à se projeter dans un avenir commun dans l'entreprise : comme si la remise en cause d'un avenir social et politique commun avait généralisé à de nombreuses situations professionnelles ce « syndrome managérial du partant ». Cet « à-quoi-bon » favoriserait une forme de désintégration organisationnelle ; le fait que les différentes parties qui composent l'organisation ne tiennent plus volontiers ensemble et que les tentatives managériales pour motiver les collaborateurs, en promouvant un « sens partagé », en améliorant les conditions de travail, ou encore en rationalisant le fonctionnement des organisations, restent vaines. Le désengagement actuel des salariés serait ainsi la conséquence d'une incapacité nouvelle « à négocier la bonne volonté de ses membres », elle-même le produit de l'affaiblissement du pouvoir régulateur des relations d'interdépendance.

La crise sanitaire et la crise écologique ont incontestablement des prolongements dans le rapport que les individus entretiennent avec leur travail. Elles rappellent à quel point le travail ne se réduit pas à un emploi et à sa rémunération, mais doit être une activité vivante, utile, productrice de sens et génératrice d'identité. Aujourd'hui, la crise de sens du travail s'articule avec une crise plus globale de l'avenir, liée notamment à la situation écologique. C'est dans cette articulation qu'il faut en chercher les voies de sortie, en restaurant la possibilité d'une projection vers l'avenir, y compris au sein des organisations.

**Collection dirigée par Gilles Finchelstein et Laurent Cohen**

© Éditions Fondation Jean-Jaurès  
12, cité Malesherbes - 75009 Paris

**[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)**

Réalisation : REFLETS GRAPHICS  
DÉCEMBRE 2022

## Membres du comité d'experts en sciences humaines et sociales

Henri Bergeron, sociologue  
Patrick Boucheron, historien  
Pierre-Yves Geoffard, économiste  
Florence G'ssell, professeure de droit  
Serge Hefez, psychiatre  
Emmanuel Hirsch, professeur d'éthique médicale  
Jeanne Lazarus, sociologue  
Isabelle Lespinet-Moret, historienne  
Hélène L'Heuillet, philosophe  
Marie-Caroline Saglio-Yatzimirsky, anthropologue  
Claudia Senik, économiste  
Frédéric Worms, philosophe

---

### Dernières publications :

11\_2021 : Une société fatiguée ?

02\_2022 : Note thématique n° 1 : Temps de travail et temps au travail.  
Deux enjeux inséparables au cœur du présent  
Hélène L'Heuillet, Frédéric Worms, Catherine Pinchaut

04\_2022 : Note thématique n° 2 : Migrants, d'une crise à l'autre  
Epuisement ou transformation politique ?  
Marie-Caroline Saglio-Yatzimirsky, Pauline Doyen

07\_2022 : Note thématique n° 3 : Fatigue, énergie et modernité  
Alain Ehrenberg

-  [fondationjeanjaures / @la.cfdt](https://www.facebook.com/fondationjeanjaures/)
-  [@j\\_jaures / @CFDT](https://twitter.com/j_jaures)
-  [fondation-jean-jaures / CFDT](https://www.linkedin.com/company/fondation-jean-jaures/)
-  [www.youtube.com/c/FondationJeanJaures](https://www.youtube.com/c/FondationJeanJaures)
-  [CFDT\\_TV](https://www.dailymotion.com/video/CFDT_TV)



[www.jean-jaures.org](http://www.jean-jaures.org)  
[www.cfdt.fr](http://www.cfdt.fr)

The logo for Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS features a stylized graphic of three overlapping circles in orange, blue, and black above the text "Fondation Jean Jaurès ÉDITIONS" in a black, sans-serif font.

Fondation  
Jean Jaurès  
ÉDITIONS