

Thierry Nothum

Le monde change... et le monde du travail change aussi !

Stress, mal-être et employabilité, un cercle vicieux ?

Nous sommes confrontés à des mutations majeures, profondes, de plus en plus rapides et imprévisibles, et auxquelles le monde du travail n'échappe évidemment pas ! Les mutations les plus visibles qui impactent l'emploi sont d'ordre économique et technologique.

La globalisation conduit à une intensification de la concurrence internationale, entraînant l'accroissement de la productivité, une intensification du travail et la précarisation de l'emploi. Nous savons aussi que les changements structurels vers une économie de l'information et de la connaissance, mais aussi la réduction des temps de réponse et d'action, en raison notamment d'une utilisation croissante des moyens de communication à distance, impliquent entre autres une complexité accrue des tâches, une accélération des processus et une plus forte responsabilisation des travailleurs.

Pour être ou rester « employable », donc pour être capable de maintenir ou de trouver un emploi, le travailleur est en permanence obligé de s'adapter aux changements en développant ses compétences et en capitalisant ses expériences.

Qui dit « compétences », pense en premier lieu à des compétences techniques, donc au savoir-faire. Mais qu'en est-il des compétences sociales et du savoir-être en général ?

Dans leur analyse¹ sur les effets que produit le passage de l'ère industrielle à la société de

la connaissance et à une économie des services, Matthias Horx du Zukunftsinstitut et Holm Friede² avancent que le travail organisé d'une manière « algorithmique » ou « taylorienne » dans l'industrie n'a pas laissé de place à la créativité. Dans une économie des services, en revanche, une large partie de l'activité professionnelle exige un fort potentiel d'initiative, de créativité et de compétences sociales, puisque « l'exécution des tâches implique la recherche de solutions ».

Nous observons des changements, pas moins spectaculaires, sur le plan sociétal et sociologique. La « réalisation du soi autonome³ » ou, directement lié à celui-ci, le phénomène de l'« individualisation⁴ » sont des tendances lourdes. Les comportements « nouveaux » qui en résultent concernent en premier lieu l'individu lui-même et sa relation avec son métier ou ses tâches, mais aussi les attitudes et comportements de son entourage (privé et professionnel) qui influencent le contenu de son travail. Prenons l'exemple du conseiller en vente qui doit faire face à un client de plus en plus stressé, exigeant et intolérant, et qui en même temps doit atteindre des quotas de vente de plus en plus élevés.

Faut-il rappeler les crises qui frappent presque tous les domaines de notre vie quotidienne ? De nature sanitaire (grippes aviaire et porcine...), environnementale, énergétique (raréfaction du pétrole, risques du nucléaire...), sociale (chômage, délocalisations...), politique, climatique ou

sécuritaire, ces crises n'ont pas seulement ébranlé la confiance de l'individu dans les autorités économiques et les pouvoirs politiques, mais ont aussi impacté durablement la définition des valeurs. Face à des inquiétudes quasi continues, l'individu cherche « de nouveaux repères, des vérités claires et fondamentales, des lignes directrices⁵ ». Les déceptions et inquiétudes conduisent à la recherche de nouvelles stratégies et logiques décisionnelles. La confiance en un avenir commun cède la place à une morosité ambiante.

Compte tenu de ce climat et de ces pressions, on peut se demander si l'individu d'aujourd'hui, en pleine crise identitaire, est capable de s'adapter aux conditions de travail et de rester employable.

Peut-être que non, si on présume qu'il existe un lien entre l'activité professionnelle et le *burnout*, dont on sait que la fréquence augmente de façon alarmante.

L'Agence européenne pour la santé et la sécurité au travail affirme que dans un cas sur deux, l'absentéisme est causé par le stress chronique. Un travailleur sur quatre serait une victime potentielle du *burnout* risquant une maladie psychique grave⁶.

Dans un rapport⁷ très récent, l'Organisation de coopération et de développement

L'auteur est directeur de la Confédération luxembourgeoise du commerce. Il s'exprime ici à titre personnel.

économiques se réfère à la situation en Angleterre, où 40 % des salariés se sentiraient concernés par les tensions au travail, contre 25 % en moyenne sur la période 1995-2005. En Espagne, 41 % contre 29 % sur les mêmes périodes de référence.

Les salariés français auraient le moral en berne, constate le baromètre 2011 d'Edenred Ipsos⁸. Seuls 31 % des salariés déclarent être souvent heureux au travail, un chiffre en baisse depuis 2007. Le malaise est plus inquiétant encore chez les cadres supérieurs, où 30 % ont le sentiment d'être surimplyés dans leur travail. En 2011, 37 % des managers déclarent que leur motivation diminue, alors qu'ils n'étaient que 19 % en 2007.

L'AOK, une des caisses de santé en Allemagne, a calculé qu'entre 2004 et 2010, le nombre de jours d'absence au travail pour raison d'épuisement professionnel s'est multiplié par neuf⁹ ! Une étude de l'institut Arbeit und Qualifikation de l'université de Duisburg-Essen confirme que le bien-être des salariés allemands est constamment en baisse¹⁰. Un constat presque identique se trouve dans le rapport annuel de l'Institut Gallup¹¹. En 2010, leur enquête représentative a compté seulement 13 % (!) de salariés qui s'identifient à leur employeur. Deux tiers des collaborateurs suivent les instructions, sans plus. 21 % des collaborateurs ne se soucient guère de l'entreprise et ont démissionné dans leur for intérieur.

Au Luxembourg, 20 % des salariés ont le sentiment d'être épuisés. Avec 38 %, le taux est particulièrement élevé dans l'enseignement. Tous secteurs confondus, 43 % des salariés éprouvent continuellement ou fréquemment du stress¹².

Il est peu probable que ce soit uniquement le surmenage qui pèse sur le bien-être des travailleurs. Selon Werder et Rothlin¹³, l'absence de tâches signifiantes et gratifiantes peut également conduire à du stress négatif. Le *boreout* se caractérise par l'ennui, l'absence de défis et le désintérêt. La frustration des victimes du *boreout* peut trouver son explication dans leur incapacité à contribuer au développement de l'entreprise, d'utiliser leurs compétences et connaissances ou de voir leurs efforts reconnus. L'individu cherche du sens dans ce

qu'il fait, écrit Peter Littmann, psychologue et consultant. Or de plus en plus de salariés exercent des métiers « abstraits ». Rivés à leurs écrans, ils ne voient plus le résultat « concret » de leur travail !

Les résultats d'enquêtes et d'études de plusieurs instituts, issus de presque tous les pays de l'Union, avec des approches ou angles de vues parfois différents, convergent toutes vers un bilan global sur le bien-être au travail qui est préoccupant !

Comment arrêter alors cette nécrose lente et sournoise du bien-être des salariés et sauvegarder leur employabilité ?

La solution ne se trouve certainement pas dans les discours des syndicats qui nous enseignent les vertus d'une augmentation des revenus, cet antidote à la luxembourgeoise d'ailleurs régulièrement administré par nos gouvernements successifs. Dans l'enseignement et le secteur public luxembourgeois, où le taux d'insatisfaction des travailleurs se situe bien au-delà de la moyenne, le niveau de rémunération est très élevé et jugé tout à fait conforme au travail à accomplir. Nous pouvons en déduire qu'un salaire à la fois égalitaire et élevé ou « correct » n'est pas suffisant pour compenser d'autres facteurs « négatifs ».

Pour le monde professionnel, le défi est lancé, et il est double : c'est tant le travailleur qui doit s'adapter et évoluer de sa propre initiative et volonté que l'entreprise qui doit tenir compte des aspirations des individus qui contribuent à sa réussite, telles

que la qualité de vie ou la recherche de satisfaction, de créativité et de participation de ses salariés !

Ce défi est valable aussi pour l'avenir de notre société dans son ensemble, puisqu'il y va de la sauvegarde de l'« employabilité » de nous tous, que nous soyons salariés actifs ou à la recherche d'un emploi, managers ou élus ! C'est la pérennité de notre société qui est en jeu ! ♦

1 Zukunftsinstitut, « Lifestyle goes Workstyle », *Trendupdate* n° 11, 2011

2 Consultant, Zentrale Intelligenz Agentur

3 Crédoc, *Cahier de recherche* n° 268, 2009

4 Matthias Horx et Andreas Steinle, Zukunftsinstitut ; plusieurs interviews et diverses publications

5 Jens Lönneker, Rheingold Institut à Cologne ; article de presse

6 European Agency for Safety and Health at Work, *OSH in figures – stress at work, facts and figures*, 2009

7 OCDE, *Mal-être au travail ? Mythes et réalités sur la santé mentale au travail*, décembre 2011

8 Baromètre Edenred Ipsos, *Le bien-être et la motivation des salariés français – Édition 2011*

9 Melanie Rübartsch, « Burn-out – selbst schuld ? », www.focus.de, 3 janvier 2012

10 Bohuskyy, Erlinghagen, Scheller ; Institut Arbeit und Qualifikation ; *IAQ-Report 2011-03*

11 Maike Brzoska, « Null Bock auf den Job », www.focus.de, 23 septembre 2011

12 TNS ILRES, « Le bien-être au travail au Luxembourg », enquête menée entre décembre 2009 et janvier 2010 auprès de 1537 personnes actives ; droits d'auteur CSL, OGBL et LLHM

13 Philippe Rothlin et Peter R. Werder, *Diagnose Boreout*, Wirtschaftsverlag, mars 2007

