

Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication

La souffrance des cadres intermédiaires

Partie I :

*Comment les conditions sociales et le conflit des rôles alimentent la
souffrance au travail des cadres intermédiaires ?*
(Sociologie)

Partie II :

*Dans quelles conditions, le travail peut amener l'Homme vers la
souffrance ?*
(Philosophie)

Auteur : Eni Korça
Promoteur I : Matthieu de Nanteuil
Promoteur II : Mark Hunyadi
Année académique 2018-2019

À ma fille Siela (7a) et à mon fils Xlens (5m)

Remerciements

Avant de commencer la présentation de ce travail, je profite de l'occasion pour remercier toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce projet de fin d'études.

Je tiens à exprimer mes vifs remerciements à mes deux promoteurs, Messieurs Matthieu De Nanteuil et Mark Hunyadi, de m'avoir guidée, conseillée, orientée, aidée et contribué à alimenter ma réflexion.

Mes remerciements vont également à ma famille : mon mari qui m'a soutenue et encouragée pendant toutes mes années d'études, mes enfants qui sont ma source d'inspiration et ma mère, sans laquelle, je ne serais pas celle que je suis aujourd'hui.

À toutes ces personnes, je présente mes sincères remerciements, mon respect et ma gratitude.

Table de matières (globale)

PARTIE SOCIOLOGIE

I.	Introduction.....	1
II.	Les cadres intermédiaires et leur rôles	2
1.	Les cadres intermédiaires	2
1.1	Définition « cadre intermédiaire »	3
1.2	Qui sont les cadres intermédiaires ?.....	3
1.3	Pourquoi analyser et s'intéresser aux cadres intermédiaires ?	8
1.4	Evolution sociologique des professions intermédiaires et leur « déstabilisation »..	9
2.	Le rôle	12
2.1	Définition du « rôle ».....	12
2.2	Les rôles du cadre intermédiaire	12
2.3	Le conflit des rôles.....	14
III.	La souffrance des cadres	17
IV.	Conclusion	22
	Bibliographie.....	24

PARTIE PHILOSOPHIE

I.	Introduction.....	30
II.	Le Travail.....	31
1.	Que-est ce que c'est "le travail"	31
1.1.	L'origine du mot « travail ».....	31
1.2	Définition du « travail » par des philosophes dans le temps.....	32
2.	Le travail est une malédiction ou une bénédiction?	34
2.1.	L'aliénation du travail d'aujourd'hui.....	36
3.	Le travail et la liberté	38
4.	Le travail et l'organisation du travail	39

III. La souffrance	41
1. Définition de la souffrance	41
1.1. La souffrance et la douleur	42
2. Les facteurs économiques/sociaux qui causent de la souffrance	43
2.1. Le capitalisme	45
2.2. Le chômage	46
2.3. La robotisation	47
2.4. La mondialisation.....	48
3. La souffrance au travail.....	49
IV. Conclusion	51
Bibliographie.....	53

NOTE D'ARTICULATION

I. Un résumé global	56
II. D'où vient cette souffrance ? Synthèse.....	57
1. L'environnement externe	57
2. L'environnement du travail de l'entreprise	58
3. L'individualité de la personne	60
III. Les conséquences de la souffrance des cadres.....	62
IV. Propositions de pistes d'améliorations.....	64
1. L'apport de la théorie d'Axel Honeth	65
Bibliographie	68

PAPER 1 - SOCIOLOGIE :

Comment les conditions sociales et le conflit des rôles alimentent la souffrance au travail des cadres intermédiaires ?

PARTIE I : SOCIOLOGIE

I. Introduction.....	1
II. Les cadres intermédiaires et leur rôles	2
1. Les cadres intermédiaires	2
1.1 <i>Définition « cadre intermédiaire »</i>	<i>3</i>
1.2 <i>Qui sont les cadres intermédiaires ?</i>	<i>3</i>
1.3 <i>Pourquoi analyser et s'intéresser aux cadres intermédiaires ?</i>	<i>8</i>
1.4 <i>Evolution sociologique des professions intermédiaires et leur « déstabilisation ». 9</i>	
2. Le rôle	12
2.1 <i>Définition du « rôle ».....</i>	<i>12</i>
2.2 <i>Les rôles du cadre intermédiaire</i>	<i>12</i>
2.3 <i>Le conflit des rôles.....</i>	<i>14</i>
III. La souffrance des cadres	17
IV. Conclusion	22
Bibliographie	24

I. Introduction

Un cadre intermédiaire se trouve souvent « entre le marteau et l'enclume » (S.Bellini, 2005) au sein d'une entreprise et ceci est une source de conflit entre son rôle et son identité, entre les contraintes managériales et ses valeurs professionnelles et entre la théorie et la pratique du terrain. Cette position duale et l'aspect ambigu de ses rôles, il se peut que ce soit très souvent source de stress et de souffrance. Le but de cette dissertation est de savoir dans quelle mesure les conditions sociales et les rôles du cadre intermédiaire deviennent source de conflit et de souffrance ?

Dans un premier temps, je vais définir le concept de « cadre intermédiaire » et les professions. Il y a lieu d'analyser également l'évolution sociologique de ces cadres dans le monde de travail d'aujourd'hui. La classe moyenne est composée par des membres des professions intermédiaires et cette classe est en train de se transformer. Peut-on parler encore des classes moyennes dans un monde où les robots et la technologie sont en train de remplacer le travailleur ? Sommes nous devant un phénomène de la « déstabilisation des stables » comme Robert Castel nomme cette catégorie des travailleurs dans son livre « Métamorphose de la question sociale » (R.Castel, 1998)?

Dans un deuxième temps, c'est la notion de « rôle » qui sera abordée. Quels sont les rôles d'un cadre intermédiaire et quelles sont les conditions qui amènent un conflit entre ses rôles ? Comment ce déséquilibre de leur place, non seulement dans une entreprise, mais dans la société en général, est la cause d'une souffrance ?

La troisième partie sera consacrée à la notion de « souffrance » et ses conséquences sociales et économiques dans une organisation. Dans quelle mesure est impacté l'épanouissement des travailleurs par cette souffrance ?

Il s'avère important de faire un lien entre tous ces concepts selon un point de vue sociologique. La dégradation et la déstabilisation des professions intermédiaires ont un impact sur la classe moyenne de la société qui était jusqu'à hier le groupe social le plus puissant. Les professions intermédiaires et par occurrence, les cadres, sont touchés par une métamorphose de la société qui déstabilise leur rôle, leur place et leur position qui sont les facteurs principaux d'un épuisement professionnel de ce groupe.

II. Les cadres intermédiaires et leur rôles

« ..Chacun connaît l'histoire de ce garçon qui ne voulait pas aller à l'école.

Il refuse de se lever malgré les rappels de sa mère.

Au premier, il se plaint que les professeurs le stressent,

au second que les élèves le font souffrir,

au troisième que le personnel ne le respecte pas.

A bout d'arguments, la mère lui dit qu'il doit malgré tout y aller, car il est

...le directeur de l'école !... »¹

1. Les cadres intermédiaires

Les « cadres intermédiaires » sont définis par leur position hiérarchique et leur fonction de commandement au sein d'une organisation. A présent, plusieurs discours de rationalisme ont envahi les grandes entreprises modernes afin d'assurer leur flexibilité, leur compétitivité et leur qualité dans le marché. En même temps, cette rationalisation a fragilisé la hiérarchie intermédiaire, qui se trouve souvent marginalisée tant au niveau organisationnel qu'au niveau identitaire (Buscatto, Marie, 2002).

Les cadres intermédiaires se trouvent, dans la plupart de temps, entre les contraintes managériales et la «lutte » afin de défendre leur identité professionnelle, situation qui provoque des tensions sur leur santé au travail.

Malgré la différence qui peut exister entre les cadres, au niveau de l'exécution des tâches ou de leur scolarité, ils ont tous un trait en commun : la dualité de leur position. Cette dualité on la retrouve sous diverses appellations dans la littérature managériale : « position charnière », « Homme du milieu, pris entre deux feux », « rôle d'interface » vu comme le lieu de confrontations de logiques contradictoires, d'individu pris « entre le marteau et l'enclume », etc. (A, Louart P. et Benmehidi, 1984)

Si on creuse plus loin, on pourrait aussi dire que la position du cadre intermédiaire, connaît une déstabilisation due à l'effritement du salariat et à la métamorphose de la classe moyenne, expliqué par Robert Castel sur son livre « Les métamorphoses de la classe sociale ».

¹ <https://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/la-souffrance-du-manager>

1.1 Définition « cadre intermédiaire »

Définir avec exactitude le concept de « cadre intermédiaire » s'avère certainement une mission très difficile, voire impossible. Cependant, plusieurs auteurs ont essayé de donner une définition en précisant les caractéristiques principales du rôle d'un cadre intermédiaire.

Dans un aspect sociologique, le cadre intermédiaire est un groupe social (Boltanski L., 1982) ou une catégorie d'employés très hétérogènes qui « nécessite une interrogation spécifique sur l'opportunité de qualifier, par un seul terme, un ensemble de personnes ayant des caractéristiques communes. [...] Un cadre peut se définir selon un niveau de qualification ou de formation initiale ou par une trajectoire professionnelle qui l'a conduit d'un emploi non cadre à un emploi cadre, par une promotion interne, au bout d'une certaine période. » (Thoemmes J. et Escarboutel M., 2009)

Le terme « cadre intermédiaire » ou « middle management » en anglais ou « manager de proximité », est plutôt caractéristique d'une organisation très hiérarchisée. Ces managers de proximité désignent la hiérarchie intermédiaire, un terme qui transcende les catégories statutaires et traditionnelles.

Si l'on se réfère à la position d'un cadre intermédiaire, on pourrait conclure qu'il s'agit des « acteurs » qui occupent des positions hiérarchiques entre les exécutants et les dirigeants au sein d'une organisation.

Le positionnement intermédiaire, entre les collaborateurs et la hiérarchie, a plusieurs spécificités :

- Le cadre intermédiaire doit à la fois encadrer les travailleurs et collaborer avec eux, autrement dit, il doit manager et produire en même temps.
- Il a rôle pivot dans l'entreprise. Il peut être la clé du changement organisationnel.
- Le cadre intermédiaire doit faire appliquer les décisions et les stratégies qui ne viennent pas de sa propre personne.
- Très vite, le cadre intermédiaire peut être pris dans les jeux de pouvoir et influence. Il peut se sentir « coincé » dans ses actions et ses décisions.

1.2 Qui sont les cadres intermédiaires ?

D'après les nombreuses définitions du concept « cadre intermédiaire », on pourrait brièvement conclure que ces cadres font parties de ce groupe professionnel qui occupe une position intermédiaire entre les cadres supérieurs et les agents d'exécution, que se soient des employés ou des ouvriers.

Les cadres intermédiaires correspondent à une catégorie socioprofessionnelle qui regroupe plusieurs professions, appelées « intermédiaire », par leur position « ni, ni » ni cadre supérieur ni ouvrier/employé (Jean Paul Cadet, Christophe Guitton, 2013).

Le nom de ce groupe est apparu, il y a plus de 30 ans à la nomenclature des professions et des catégories socioprofessionnelles (PCS) des emplois salariés d'entreprise. La PCS est créée en 1982, en France, sous la responsabilité de l'INSEE (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques), révisé en 2003.

Dans ce document, les professions intermédiaires (dont certaines avec des responsabilités d'encadrement), se trouvent entre les postes 42 et 48. Cette catégorie regroupe :

- Professeurs des écoles, instituteurs et professions assimilées
- Professions intermédiaires de la santé et du travail social
- Clergé, religieux
- Professions intermédiaires administratives de la fonction publique
- Professions intermédiaires administratives et commerciales des entreprises
- Technicien (sauf technicien tertiaire)
- Contremaitres, agent de maîtrise (maîtrise administrative exclue) (DARES, 2003)

Les professions intermédiaires se distinguent par une grande hétérogénéité, tenant compte la pluralité des activités exercées et le secteur (public ou privé). Il y a plus de 20 ans, ce groupe ne correspondait pas à un niveau de diplôme particulier. Il y a quelques années, on parle d'une transformation énorme de ces professions, en allongeant leur scolarisation. Jusque dans les années '60, les écoles normales et les écoles d'infirmiers recrutaient au sortir de la troisième et menaient à des diplômes d'aptitudes équivalents au baccalauréat². Ainsi, en 1975 dans l'ensemble des « cadres moyens » et des « contremaîtres » de l'ancienne nomenclature (où étaient classées 70% des actuelles « professions intermédiaires ») les diplômes équivalents au baccalauréat étaient encore plus fréquents que les diplômes supérieurs (28% contre 21%), même chez les jeunes de moins de 35 ans (31% contre 29%). En 1982 la situation s'est renversée : dans le même ensemble, les diplômes de l'enseignement supérieur (29%) sont désormais plus nombreux que les titulaires d'un diplôme équivalent au baccalauréat (24%) en raison de leur domination massive chez les jeunes (40% contre 27%) (Michel Gollac, Baudouin Seys, 1984).

² Il s'agit des données d'une source d'étude en France, donc le baccalauréat français est équivalent au certificat d'étude secondaire supérieure (CESS) belge. Les études supérieures françaises sont équivalentes aux études niveau bachelier belge. (mes notes)

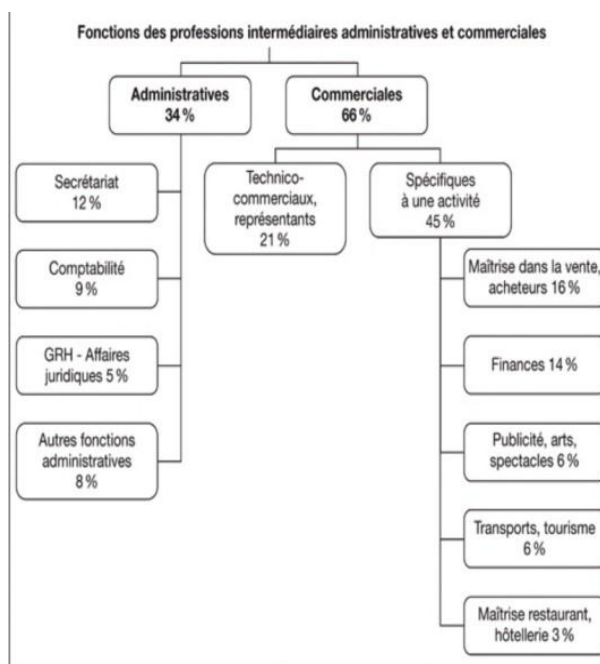
Progressivement, sous l'effet de l'extension des études secondaires, le niveau réel de recrutement des candidats s'est élevé.

Actuellement, pour pouvoir exercer une profession intermédiaire, il faut obtenir un bachelier délivré par une haute école, un brevet ou un graduat.

Nous allons distinguer trois groupes des professions intermédiaires :

Les administratifs et les commerciaux

Concernant les tâches effectuées par les cadres intermédiaires, elles peuvent être de nature administrative ou commerciale (secrétariat, gestion, comptabilité, chargé de clientèle, assurance, activité juridique etc). Les professions intermédiaires de cette nature sont largement majoritaires dans l'ensemble des professions intermédiaires (53 % en 2009). Par ailleurs, les administratifs et les commerciaux représentent la plus forte part de diplômés du supérieur du groupe (45% en 2010). Au niveau du genre, les femmes occupent 56% (en 2009) des postes « intermédiaires » et leur niveau de scolarisation est beaucoup plus élevé que les hommes. (50% par rapport 40% en 2010) (Jean Paul Cadet, Christophe Guitton, 2013)

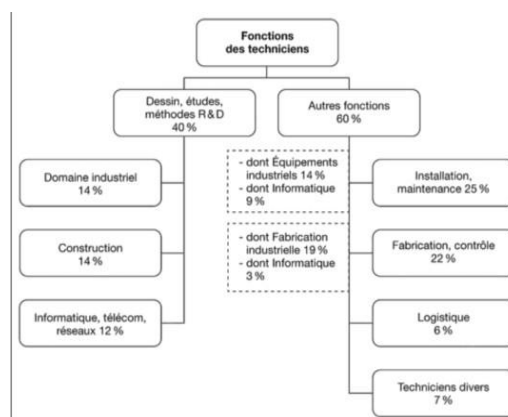


Source : Insee, Déclaration des emplois privés et publics et des salaires en 2009, traitement Céreq. Le codage à ce niveau de détail n'est fourni que pour les établissements de 20 salariés et plus.

Le tableau est une représentation des fonctions des professions intermédiaires administratives et commerciales au sein du secteur privé (Jean Paul Cadet, Christophe Guitton, 2013) :

Les techniciens

Par contre, les tâches des professions intermédiaires peuvent être de nature technique, comme par exemple le dessin, les études, les méthodes de recherche/développement, etc. Ceci représente 40% de l'ensemble des professions intermédiaires. Pour effectuer ce travail, il faudra avoir un diplôme supérieur d'une école ou



Source : Insee, Déclaration des emplois privés et publics et des salaires en 2009, traitement Céreq. Le codage à ce niveau de détail n'est fourni que pour les établissements de 20 salariés et plus.

université professionnel.³ En effet, ceci représente le niveau de scolarité le plus élevé du groupe des professions intermédiaires (29% en 2010). (Jean Paul Cadet, Christophe Guitton, 2013)

Le tableau plus haut une représentation schématique de la catégorie des techniciens, leur répartition et ainsi les pourcentages d'occupation. (Jean Paul Cadet, Christophe Guitton, 2013)

Les agents de maîtrise

Les agents de maîtrise sont minoritaires parmi les professions intermédiaires (14% en 2009). Ils ont une fonction d'encadrement de proximité et donc, ils constituent la sous-catégorie la mieux définie. Leur identité professionnelle ne s'appuie pas sur un diplôme ou un titre. Ils occupent des fonctions notamment dans le secteur industriel et majoritairement dans 3 secteurs : construction, énergie et hôtellerie-restauration (55%). Pour pouvoir être un agent de maîtrise, il faudra avoir un certificat d'aptitude professionnelle (CAP). 38% des travailleurs le possédaient en 2010. (Michel Gollac, Baudouin Seys, 1984)

En 2010, il y avait 3 284 000 salariés, soit 19% des effectifs des entreprises, qui exerçaient une profession intermédiaire en France. (Michel Gollac, Baudouin Seys, 1984)

*** **

Puisque la catégorie des professions intermédiaires se situe entre les cadres et les exécutants, ils se sont souvent présentés comme un élément central de la classe moyenne car ce groupe est proche de la moyenne de la population par leur revenu ou par leur répartition d'âge et de sexe. En plus, le nom « intermédiaire » est une caractéristique de la position de ce groupe, non seulement professionnellement, mais socialement également. Selon une enquête réalisée par A. Pélage et T. Poullaouec, se sont bien les membres des professions intermédiaires qui s'identifient comme faisant parti de « la classe moyenne » se situant soit « en bas » de l'échelle sociale, proche des ouvriers et des employés (parfois ils sont issus de ce rang social) ou soit « en haut », au voisinage des cadres. (A. Pélage, T. Poullaouec, 2007)

Comme les professions intermédiaires qui se positionnent entre les cadres supérieurs et les employés, la classe moyenne est « en sandwich entre une classe supérieure et une classe populaire » (L. Chauvel, 2006). La classe moyenne est donc définie par une position intermédiaire de ses membres dans la hiérarchie sociale et professionnelle. Ce sont justement les professions intermédiaires qui formeraient alors le noyau central de cette classe. La partie

³ En France, ce diplôme est reconnu comme BTS/DUT (BTS = brevet de technicien supérieur bac+2) (DUT = diplôme universitaire technologique). Source : Wikipédia, consulté le 11/3/2019

des cadres avec des revenus moyens et qui possèdent un pouvoir faible de décision, ainsi que les employés les plus qualifiés, se rajoute à ce noyau.

Selon Chauvel, la classe moyenne occupe 23.5% de la totalité du groupe économique en France. Les professions administratives intermédiaires de collectivité locale, les agents de police, les instituteurs, les pompiers et les gendarmes, les niveaux B de la fonction publique, les secrétaires et les commerciaux se trouvent dans cette classe, en ayant un revenu qui se situe entre 1524 et 2286 euros par mois. C'est justement l'analyse de ce revenu qui permet de « diviser » la population entre ce qui gagne plus et qui se situe au-dessus de cette classe et ce qui gagne moins et qui se situe au-dessous. On utilise souvent la notion « salaire médian » et ce salaire se situe à 1500 euros nets. (L.Chauvel, 2006)

Un peu d'histoire...

Le nom « classe moyenne » est apparu au début du XIX^{ème} siècle. Il s'agit d'un groupe social qui a varié au fil du temps, suite aux transformations économiques et sociales.

Cette classe a toujours existé, mais cette appellation moderne est donnée vers les années 1830-1840, quand la monarchie du Juillet⁴, remonta en France. Bizarrement, à l'époque, on parle « de la bourgeoisie».

En 1870, le député Guyot-Montpeyroux⁵, précise « *qu'il s'est formé au dessous de l'ancienne bourgeoisie, une classe moyenne de petits propriétaires, de petits commerçants, de petits industriels, de petits cultivateurs..* » (S.Bosc, 2012)

Ensuite, durant le dernier tiers du XIX^{ème} siècle et jusqu'à l'entrée des deux guerres mondiales, les sociologues de l'époque distinguèrent les salariés non manuels, les vendeurs, les instituteurs et les fonctionnaires modestes comme les représentants de ce groupe social. Jean Jaurès⁶, l'un des premiers hommes politiques de l'époque, en 1889, a mis le doigt sur cette classe moyenne, composée par des petits entrepreneurs « assez pointés » en raison de leur formation professionnelle et scolaire.

Cependant, durant cette période, les indépendants furent les seuls et uniques membres de la classe moyenne. Au XX^{ème} siècle, la France connut une métamorphose de son paysage social.

⁴ « La monarchie de Juillet est le nom donné au régime politique du royaume de France entre 1830 et 1848. Instaurée le 9 août 1830 après les émeutes dites des « Trois Glorieuses », elle succède à la Restauration. » Source : Wikipedia, consulté le 13/03/2019

⁵ « Paul Guyot, né le 6 janvier 1834 à Chavanges (Aube) et mort le 13 décembre 1909 à Vitry-le-François (Marne), est un homme politique français. Maire de Vitry-le-François, conseiller général et député de la Marne de 1881 à 1889, inscrit au groupe de l'Union républicaine. » source : Wikipedia, consulté le 13/03/2019

⁶ « Jean Jaurès est un homme politique français né à Castres le 3 septembre 1859 et mort assassiné à Paris le 31 juillet 1914. Orateur et parlementaire socialiste, il s'est notamment illustré par son pacifisme et son opposition au déclenchement de la Première Guerre mondiale. » Source :Wikipedia, consulté le 13/03/2019

C’était durant la période des Trente Glorieuses que le secteur d’agriculture connut une chute rapide, ainsi les indépendants non agricoles. En l’occurrence, le nombre de salariés non manuels et d’ouvriers, a vu une augmentation extraordinaire. Cette irruption fut alimentée par le développement des activités du secteur des services.

La classe moyenne se connaît par ses « ambitions verticales ». Ceci veut dire que les membres de cette classe « se battent » pour pouvoir accéder à la classe supérieure. Lors de l’époque « fleurie » des Trente Glorieuses, les familles moyennes, ces salariés stables de la société, pouvaient se permettre de scolariser leurs enfants afin qu’ils puissent « grimper » dans la hiérarchie des classes sociales.

Aujourd’hui, on parle « d’un ascenseur social tombé en panne » (X. Molénat, 2012), en conséquence de la transformation de l’économie structurelle qui touche non seulement les entreprises, mais surtout le marché d’emploi. Après un passé lumineux – le souvenir des Trente Glorieuses- la société connaît une stagnation économique, si on devait faire une comparaison. Il y a une dimension économique qui est la cause principale de cette stagnation comme la crise économique mondiale, réorganisation des entreprises et licenciements collectifs pour faire face à cette crise, baisse du pouvoir d’achat, augmentation des taxes, etc., ce sont les facteurs principaux de ce sentiment « d’incertitude » dans la société. (L.Chauvel, 2006)

Sommes-nous devant un déclassement social de la classe moyenne ?

1.3 Pourquoi analyser et s’intéresser aux cadres intermédiaires ?

Les cadres intermédiaires occupent une place très importante dans l’entreprise, tenant compte de leur position assez stratégique et les rôles à effectuer.

Plusieurs études montrent que les cadres intermédiaires constituent un élément primordial dans la mise en œuvre des projets de changement organisationnel de l’entreprise.

Ainsi, pour Autissier et Vandangeon-Derumez (Autissier D., 2005)« les comportements des managers sont déterminants dans la bonne conduite d’un projet de changement ».

Pourquoi vouloir analyser les cadres intermédiaires ?

On pourrait lister trois raisons principales :

- Tout d’abord, de leur position clé dans l’organisation. Ils sont les médiateurs entre les collaborateurs et la direction (Floyd S.W, Wooldridge B, 2000). Ils doivent réaliser des projets de changement en concordant les objectifs du service avec ceux de la direction.

- Par la suite, les cadres intermédiaires, ces « hommes du terrain », adaptent les décisions et les objectifs à la réalité de la situation. (Guilmot N., Vas A, 2011)
- Enfin, selon les mêmes auteurs, la globalisation de l'économie mène les entreprises à élargir leurs activités au-delà des frontières. Les cadres intermédiaires doivent jouer le rôle de médiateur entre différentes unités d'entreprise partout dans le monde.

1.4 Evolution sociologique des professions intermédiaires et leur « déstabilisation »

Pour pouvoir comprendre l'évolution des professions intermédiaires, il faut comprendre aussi l'évolution sociologique de la classe moyenne qui, à la base, était composée par des artisans et des indépendants. La classe moyenne a connu une très grande expansion vers les années '60 et '70. Les salariés y occupaient la plus grande partie en se situant entre les ouvriers et les bourgeois et n'étant ni riches et ni pauvres.

Durant les Trente Glorieuses, le salaire moyen doubla et les conditions sociales et économiques étaient favorables pour avoir un niveau de vie confortable. Le régime de plein d'emploi des années '60 favorisait l'enrichissement rapide des travailleurs les plus modestes et la société salariale était marquée par l'institutionnalisation des qualifications reconnues, l'accumulation des droits sociaux (retraite, santé, etc.) et la montée en puissance des services publics subventionnés, des ressources comme l'éducation, le logement, etc. qui étaient jusque là accessibles uniquement à la bourgeoisie. (L.Chauvel, 2006)

Il existe des hésitations sémantiques qui sont l'expression de l'ambiguïté de la position sociale de la catégorie « intermédiaire » et « moyenne », mais pour la désignation des « membres » de cette classe sociale, on utilisera deux concepts : « salariat » et « confiance ». Les cadres intermédiaires de l'époque d'après-guerre faisaient partie d'un grand groupe nommé « salariat de confiance » (P.Bouffartigue, 1999) . Le « salariat » désigne la condition sociale de ces membres dans un rapport de dépendance entre l'employé et l'employeur : le travailleur « vend » sa force de travail en échange des valeurs monétaires et s'engage de respecter une relation de subordination avec son employeur. Le concept de « la confiance » désigne cette relation salariale définie par la loyauté accordée entre les deux parties. La valeur de la confiance est très importante et passe même au-dessus de l'intérêt monétaire. En France, le salariat de confiance est mieux cristallisé autour des professions d'encadrement vers les années '30 et '50.

Une des caractéristiques fondamentales de la société salariale dans les périodes 1945- 1975 c'était la stabilité de l'emploi. La plus grande partie de la classe moyenne était titulaire à vie, avec un contrat CDI temps-plein et suivant un modèle de carrière toujours ascendante avec la certitude d'une retraite au bout dont le niveau approcherait celui du dernier salaire. Pour les jeunes bacheliers de l'époque, des perspectives de carrières s'ouvraient largement à eux et ils pouvaient grimper les échelles très rapidement. On constatait un faible degré de frustration chez cette classe et ceci par le fait que ses aspirations pouvaient être dépassées par les possibilités sociales de réalisation qui s'ouvraient à elle. (L.Chauvel, 2006)

Peut-on parler de cette « stabilité » aujourd'hui ? Plusieurs facteurs économiques et sociaux ont déstabilisé le monde de travail et de l'emploi. Les difficultés de la nouvelle génération, l'apparition des nouveaux phénomènes déclassants, l'impression de voir émerger un nombre croissant de candidats surdiplômés pour un nombre déclinant de postes, les difficultés d'accès aux logements sociaux, les interrogations croissantes sur la pérennité d'un Etat-Providence, croissance économique faible, globalisation de l'économie suite la crise, régression de pouvoir d'achat, le grand décalage entre le salaire brut et net et beaucoup d'autres facteurs, sont les symptômes d'un malaise de la société en général ou ce que Theodor Geiger⁷ appelle « une panique de la classe moyenne ». Cette dernière ne se trouve plus dans des conditions favorables pour vivre aisément comme tel était le cas de nos parents. Grimper les échelles sociales est devenu un rêve presque utopique qui freine le bon fonctionnement de l'ascenseur social. On parle d'une déstabilisation de cette classe par plusieurs facteurs comme entre autres, les restructurations des entreprises qui ont un impact non seulement économique mais social également. La stabilité de l'emploi, les postes à « vie », sont très rares, en voie de disparition. On trouve encore des agents « statutaires » de la fonction publique, mais ce statut sera supprimé d'ici quelques années dans le cadre de réorganisation de la fonction publique « New Public Management ».

La crise économique globale oblige les entreprises à se restructurer, de se fusionner afin de pouvoir survivre dans le marché. Qui dit fusion, restructuration, dit « licenciement collectif », « destruction d'emploi », etc. Depuis les années 1990, le volume de ces opérations a considérablement augmenté tant en valeur qu'en nombre. Certes, ces opérations ont des

⁷ « Panik im Mittelstand » ; Theodor Geiger, recherches sociologiques, Stuttgart 1932

conséquences sur le taux d'emploi et le taux de chômage du pays qui, en occurrence, pourront avoir des conséquences néfastes dans les structures économiques à long terme.

En même temps, afin de faire face au marché et à la compétitivité, plusieurs entreprises optent pour des travailleurs temporaires, intérim, peu qualifiés qui coûtent moins cher. On parle alors d'un deuxième marché d'emploi, précaire, qui touche les ouvriers autant que les cadres.

Selon une enquête réalisé par Coralie Perez dans son ouvrage « La déstabilisation des stables », 35% des salariés interrogés qui travaillent pour une entreprise qui a connu une réorganisation financière expriment une crainte de perdre leur poste. Ce sentiment est source de stress, de fatigue, de démotivation et une manque d'implication (Perez, 2014). La valeur de cette fameuse « confiance » est perdue. Nous ne pouvons plus prétendre à être dans « le salariat de confiance ».

Une autre conséquence des fusions d'entreprises est la dégradation ressentie des conditions de travail. Il se peut que le travailleur soit obligé de se déplacer plus loin géographiquement, chose qui s'avère pénible pour lui et qui déstabilise la relation « vie privée-vie professionnelle ». Dans ces conditions, il devra démissionner. (Perez, 2014)

Par contre le travail en soi, devient stressant et surchargé pour les salariés qui devront reprendre en plus le travail de ceux qui sont licenciés suite la suppression des postes. Pour les cadres intermédiaires, le défi consiste à garder le moral après « un tremblement de terre » qui touche l'entreprise, et à adapter les « nouveaux » objectifs dans un « terrain inconnu » dans le cadre d'une restructuration.

Le travail perd son sens et on arrive à un point où la santé physique ou mentale du travailleur est atteinte. Les stables seront ainsi déstabilisés dans plusieurs aspects.

Peut-on affirmer que la classe moyenne est en voie de la disparition ? Pour l'OCDE⁸ le constat est dramatique. « Les classes moyennes disparaissent, car plusieurs professions intermédiaires sont en train d'être remplacées par des robots et des machines. Ces classes moyennes constituent le pilier fondamental des sociétés, des démocraties. Ce ne sont pas des mots en l'air. L'OCDE écrit « Quand une démocratie fonctionne mal, on a plus de criminalité, plus de corruption, plus d'instabilité politique ».

L'enjeu est donc très important, il s'agit là de l'avenir de nos sociétés. ⁹» (C.Sannat, 2019)

⁸ Organisation de coopération et de développement économiques

⁹ Source : <https://insolentiae.com/alerte-enlevement-disparition-inquietante-des-classes-moyennes/>

2. Le rôle

2.1 Définition du « rôle »

L'origine sémantique du concept de « rôle » désigne « ce que doit réciter un acteur dans une pièce de théâtre¹⁰ ». A partir du XI^e siècle, on utilisa le mot « rôle » pour définir une fonction sociale ou profession. Dans un aspect psychosociologique, le rôle comprend les interactions entre l'individu et la structure sociale (P.Ansart et A. Akoun, 1999).

Une première conception du « rôle » est basée sur le regard des structures comme rassemblements des rôles indépendants. Ainsi, chaque comportement est attaché à un statut et aux positions professionnelles. Les rôles déterminent comment les individus doivent se comporter. (T. Parsons, 1951)

Une deuxième conception est basée sur le comportement actif de l'être humain dans une interaction symbolique. Les rôles sociaux sont marqués dans les relations de la vie quotidienne de chacun. Goffman, l'auteur de cette idée, mettra l'accent sur la distance entre le rôle à jouer et la réelle identité de la personne, qui choisira, au final, de « jouer » le rôle qu'il veut pour impressionner les autres. (E.Goffman, 1974)

Parmi plusieurs approches théoriques des rôles, je me baserai sur celle défini par Rocheblave – Spenlé A. qui précise que les rôles sont plutôt influencés par la structure sociale, mais qu'ils ne sont pas totalement déterminés. Les situations concrètes de la vie quotidienne vont déterminer les rôles à jouer, qui sont souvent « coincés » entre les contraintes sociales et les intérêts individuels. (A. Rocheblave-Spenlé, 1998)

2.2 Les rôles du cadre intermédiaire

Il existe plusieurs études qui ont tenté de regrouper les rôles principaux d'un cadre.

Mintzberg a distingué dix rôles en les regroupant en trois catégories principales (H. Mintzberg, 1973) :

➤ Rôles interpersonnels:

Ici, le cadre agit comme une figure :

¹⁰ Source : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/r%C3%B4le/69736> consulté le 02/04/2019

- Emblématique (*il exécute certaines tâches qui le lient personnellement avec le collaborateur p.ex. : dîner avec son équipe, participer à un événement de leur vie privées, etc.*)
- Leader (*il doit motiver les collaborateurs afin de réaliser les objectifs et améliorer leurs performances*)
- Agent de liaison (*il fait le lien entre les travailleurs et la direction ou les clients*)

➤ **Rôle informationnel**

Le cadre est un observateur actif, un porte-parole et il doit diffuser l'information, le transmettre et la rendre facile à comprendre pour ses collaborateurs.

➤ **Rôle décisionnel**

Dans ce rôle, il doit agir comme :

- Régulateur (*il doit répondre aux événements qui se produisent hors de sa volonté comme p.ex. les grèves des employés.*)
- Répartiteur (*Il doit répartir les ressources d'une façon équitable entre les travailleurs et prévenir les éventuels conflits qui peuvent arriver entre les collaborateurs en conséquence d'une mauvaise répartition.*)
- Négociateur (*Il négocie tout le temps avec tout le monde au bénéfice de son service*)

Nonaka et Takuechi ont assigné également dix rôles en les groupant en trois catégories (Nonaka I. & Takuechi H., 1995) :

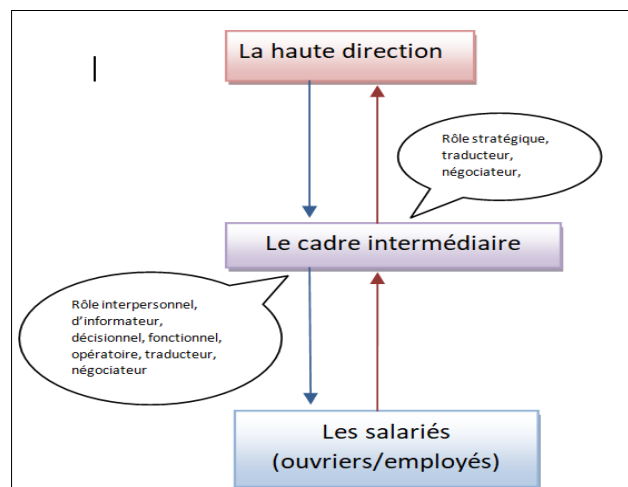
- **Rôle stratégique** (*il s'agit de la négociation avec la haute direction concernant les objectifs et leur possibilité de réalisation, l'acceptation des défis, clarification des attentes et la négociation des ressources et des délais.*)
- **Rôle fonctionnel** (*le cadre intermédiaire joue aussi un rôle d'évaluateur, d'intervenant, d'agent de liaison et de médiateur*)
- **Rôle opératoire** (*ce rôle prend multiples formes comme : coach, leader, motivateur, distributeur de ressources et d'information.*)

Une étude plus récente identifie **le rôle du traducteur** comme celui qui est au cœur de la performance d'une entreprise et qui caractérise un cadre intermédiaire (C. Desmarais & E. Abord de Chatillon, 2010). La « traduction » consiste dans la reformulation des consignes hiérarchiques afin de les rendre plus faciles, à leur donner du sens et à leur donner une

flexibilité selon le terrain du travail. Jouer le rôle du traducteur exige une capacité à interpréter des différents signaux de l'environnement et pouvoir réduire les contradictions.

Un cadre intermédiaire n'est pas uniquement un représentant « de ligne verticale : d'en haut vers le bas », mais vice-versa aussi. Il ne s'agit pas de représenter la haute direction auprès de son équipe, mais il doit savoir représenter les travailleurs auprès de sa direction. Il est amené à être leur porte-parole, protéger leur façon de travailler et leurs moyens, pas toujours suffisants pour atteindre les objectifs. Il a ainsi **un rôle de protecteur**. Etre entre ces deux champs, le cadre intermédiaire doit faire preuve d'empathie, rester fidèle à la réalité du travail et arriver à obtenir des résultats de négociation satisfaisants tant pour ses collaborateurs que pour sa direction. Il a donc, un rôle clé : celui de **négociateur**.

Voici, un résumé schématisé pour mieux comprendre la place et les rôles à jouer d'un cadre intermédiaire : →



2.3 Le conflit des rôles

Il est clair qu'un cadre est amené à jouer plusieurs rôles dans l'entreprise. Il porte une grande responsabilité dans la façon dont il arrive à « jouer » et interpréter ces rôles. Ceci a un impact fondamental dans la performance de l'entreprise et la qualité du travail fourni par les travailleurs.

Il existe plusieurs études et approches de rôles et de conflit de rôles. La plus connue et celle élaborée par Katz R & Kahn R.L (1966). D'après eux, le conflit est conçu comme « l'incompatibilité entre deux ou plusieurs attentes et/ou demandes de telle sorte que l'acquiescement à l'une d'entre elles de la part du titulaire visé rend l'acceptation de la réalisation de l'autre plus difficile, sinon impossible. »

Ils ont distingué quatre types de conflits de rôles qui sont basés sur l'interaction entre plusieurs individus (inter-) ou l'interaction au niveau de personnalité chez le même individu (intra-).

Voici une représentation schématique de la typologie des conflits de rôle de Katz et Kahn¹¹ :

Nature du conflit	Définition	Illustration
Intrasender Conflict	Incompatibilité d'attentes de la part d'un seul émetteur de rôle	Un cadre demande à un subordonné d'acquérir du matériel qui n'est pas disponible par le circuit habituel tout en lui demandant de respecter le circuit normal d'approvisionnement.
Intersenders Conflict	Les attentes d'un émetteur de rôle sont en conflit avec celles d'un ou plusieurs autres émetteurs	Un contremaître est incité par son hiérarchie à exercer un contrôle plus étroit sur les membres de son équipe alors que ces derniers demandent une plus grande liberté d'action.
Interrole Conflict	Incompatibilité entre plusieurs rôles tenus par une même personne	Une personne, dans son rôle de salarié, est amenée à effectuer des heures supplémentaires et à emporter du travail à son domicile. Parallèlement, son épouse lui demande, en tant qu'époux et père, de consacrer plus de temps à sa vie de famille.
Person-role Conflict	Incompatibilité entre les attentes d'un ou de plusieurs émetteurs de rôle et les demandes, valeurs ou capacités du récepteur de rôle.	Un employé commercial est poussé par sa hiérarchie à réaliser une vente profitable pour sa société. Peu respectueuse des intérêts du client, cette vente apparaît à l'employé comme contraire à son éthique et à ses valeurs.

Les travaux de Katz et Kahn ont un indéniable apport et impact car ils établissent l'existence d'une diversité de conflit des rôles et la possibilité de mélanger ces quatre types. L'accent est mis justement sur cette incompatibilité entre plusieurs attentes de rôles qui crée une pression psychologique importante.

Cependant, il y a plusieurs autres études qui ont mis en évidence quelques contradictions de l'approche de Katz et Kahn comme l'insuffisance d'une validation empirique des résultats proposés.

La hiérarchie intermédiaire reste sensible face à ces conflits. La direction ou les travailleurs peuvent avoir des attentes paradoxales, en mettant ainsi le cadre dans une position ambiguë. Peut-on, par exemple, demander à un cadre fraîchement arrivé dans un service réputé pour son manque de discipline et sa rudesse, d'agir comme un « manager bienveillant et participatif » ?

Le lien de subordination est souvent source de confusion. Le cadre cherche à établir des relations de confidentialité et démocratiques envers son équipe tout en demandant à préserver son autorité en donnant des ordres. Si le cadre se montre trop « gentil » vis-à-vis ses

¹¹ Source : <https://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1223-les-conflits-de-role-une-consequence-des-paradoxes-qui-sexercent-sur-lorganisation-le-cas-dune-organisation-de-service-public-evoluant-vers-le-modele-marchand/download>

employés, il sera critiqué par la direction, par contre s'il se montre trop autoritaire, il sera mal vu par les travailleurs. Comment trouver le bon milieu entre ses deux comportements ?

Finalement, les cadres peuvent être sensibles aussi face au décalage entre le rôle construit et le rôle prescrit. Cela touche plutôt ceux qui ont grimpé les échelles via une promotion. Un cadre promu qui était technicien durant une grande partie de sa carrière (rôle construit) se trouve dans un bureau en gérant des équipes et en faisant des tâches administratives (rôle prescrit). Selon Sarbin et Allen une trop forte distorsion entre les rôles construits et prescrits « crée des effets psychologiques sévères sur l'individu à travers des dysfonctions somatiques ou un manque de concentration pouvant aller jusqu'à une tenue de rôle inconvaincante ». (T.R. Sarbin & V.L.Allen, 1968)

III. La souffrance des cadres

Comme on a vu jusqu'à présent, le rôle des professions intermédiaires, notamment celui des cadres, s'avère difficile au sein de l'entreprise. Différentes études sur ce sujet montrent que le cadre intermédiaire est l'élément principal de la réussite ou de la faillite de la mise en place d'un projet de changement organisationnel.

Les cadres intermédiaires se plaignent d'un épuisement professionnel, de burn-out, connu également comme la maladie du siècle. Cette situation provient surtout de leur position ambiguë « entre deux mondes », provoquant ainsi des tensions qui s'exercent sur leur identité professionnelle et sur leur santé au travail.

Leur position ne joue pas forcément en leur faveur. A cheval entre ces « deux mondes », le cadre intermédiaire est confronté à une double contrainte : être loyal et fidèle face à sa hiérarchie et savoir défendre ses collaborateurs, puisqu'il est lui-même inscrit dans le même groupe professionnel. Le cadre doit transmettre et mettre en œuvre les consignes parvenant du haut, tout en cherchant le soutien de la base. « L'art du cadre intermédiaire revient, en somme, à légitimer aux yeux de son groupe ce qu'il a lui-même de la peine à trouver légitime » (F.Resenterra & M.Siggen & D.Giauque, 2013).

Le cadre doit également réceptionner les plaintes qui proviennent de ces deux mondes, les gérer convenablement et garder surtout un équilibre. Une enquête réalisée auprès du milieu hospitalier en Suisse, montre que le plus grand problème des cadres consiste dans la grande quantité d'exigences, trop de contrôle, mais très peu d'autonomie décisive. Ici consiste d'ailleurs, la source importante du stress : le fait de ne pas pouvoir intervenir dans la prise des décisions et le non prise en considération des avis, malgré la capacité des cadres intermédiaires à apporter une vue argumentée sur la réalité du terrain. (F.Resenterra & M.Siggen & D.Giauque, 2013)

Le management du XXI^{ème} siècle rajoute plusieurs tensions supplémentaires au rôle « intermédiaire » du cadre, en augmentant ainsi le risque d'épuisement :

- l'hypermodernité (Smartphones et autres outils Internet, imposent, avec la mondialisation, une connexion quasi permanente aux réalités de l'entreprise. Etant sous pression, le cadre devient une proie facile de burn-out. Ce stress est le résultat d'une situation « d'urgence », « d'immédiateté » qui sollicite excessivement le salarié. « Là où l'on recherchait le clair et net, on lui préfère aujourd'hui la transparence, où la rapidité était attendue, c'est l'immédiateté qui est exigée ». (X. Molenat, 2003)

C'est dans cette logique-là, qu'on fait référence à l'individu doté d'une « personnalité hypermoderne ».)

→ l'évolution du rôle de manager (le cadre doit plutôt animer le groupe et adhérer à un projet d'entreprise avec des contours parfois indéfinis. Il ne s'agit donc pas à s'imposer ou à commander son groupe. Il doit négocier son autorité, « se montrer capable » devant sa hiérarchie et ses collaborateurs. Entre les salariés en position d'acceptation et la génération Y qui critique sans hésitation les pratiques managériales jugées inadaptées, le manager est surveillé et évalué avant d'être accepté.)

→ la concurrence interne et la défense de son territoire (il doit tout accepter afin d'être aimé par la hiérarchie. Par contre, afin de défendre son territoire et d'éviter d'être vite remplacé, le cadre ne doit montrer aucun signe de faiblesse ou défaillance.)

(R.Delays & S. Boudrandi, 2010)

Ainsi, un cercle vicieux s'installe et comme « une machine qui est en sursurrégime, les risques de surchauffement, d'explosion sont multiples » et guettent le manager. (R.Delays & S. Boudrandi, 2010).

Par ailleurs, Marie de Buscatto désigne la position du cadre intermédiaire comme « une position sociale stigmatisée et dénigrée par tous » (M.Buscatto, 2002). Les activités quotidiennes qui la constituent sont socialement dévalorisées. Les cadres effectuent souvent des tâches dénigrées et jugées comme inutiles. Leur comportement et leurs rôles sont au centre des critiques.

D'après une enquête sur la stigmatisation de cette profession au sein d'une compagnie d'assurances, Marie Buscatto distingue quatre situations conflictuelles où le rôle du cadre est affronté par les autres et dévalorisé :

Cadre vs Cadre (entre collègues de la même ligne hiérarchique)

Le cadre intermédiaire se voit obligé d'éviter d'adopter des nouveaux comportements face aux autres cadres. Il sera critiqué par ses collègues qui exercent une forte pression sur ceux qui tentent de se comporter différemment. En cas contraire, le cadre sera exclu de toute activité du groupe où il y fait partie. Il sera isolé dans son activité quotidienne, va perdre la relation solidaire avec ses collègues et vivre un « relatif ostracisme » (M.Buscatto, 2002).

Cadre vs Salarié

« Les employés réagissent souvent de manière sarcastique aux demandes des encadrants lorsque ces derniers effectuent des contrôles sur les dossiers, animent des réunions, posent des questions ou organisent une célébration. » (M.Buscatto, 2002)

Cadre vs Direction

« Les dirigeants, de leur côté, ne dénigrent pas les encadrants sur le même mode, mais se plaignent fortement de leur incapacité à évoluer, à comprendre les nouvelles demandes car selon eux, l'obstacle principal consiste justement de faire passer leurs idées aux encadrants. » (M.Buscatto, 2002)

Cadre vs Sa personnalité

Il s'agit de la manière dont on effectue son travail quotidien, le sentiment de culpabilité en cas d'échec ou si l'on doit accepter quelque chose qui va à l'encontre de ses valeurs, le sentiment d'inutilité, de non-compréhension, d'incompétence, etc. Sa propre personnalité et la façon dont les cadres perçoivent leurs places, peuvent augmenter leur angoisse et leur frustration.

Face à tous ces facteurs, on repère une dégradation de la place du cadre intermédiaire. Tout comme dans une société individualiste contemporaine où l'individu évolue dans le cadre de plusieurs rôles attribués par la société (parent, époux, enfant, citoyen, consommateur, travailleur, etc.), le cadre intermédiaire doit également assumer tous les rôles qui lui sont attribués, en gardant son identité personnelle, sa personnalité et sa révélation intime.

« L'impossibilité pour le sujet de se réaliser, d'accéder à son potentiel devient alors source de souffrances et de difficultés personnelles, voire de sentiments dépressifs. (A. Ehrenberg, 1995) Cela peut aboutir à produire des échecs professionnels difficiles à vivre, leur cause principale étant reportée sur les individus qui les subissent personnellement, à l'image des encadrants intermédiaires qui portent, seuls, le poids d'une dévalorisation sociale due à leur impossibilité à devenir les managers escomptés. (M.Buscatto, 2002) »

Définition de la souffrance...

Comme C. Dejours le précise « le travail c'est une occasion de faire relever des registres de sensations qui n'étaient pas là au départ, avant le contact avec le travail. ». Selon lui, travailler ce n'est pas seulement produire, mais c'est aussi se découvrir soi-même. Ce rapport peut générer le meilleur : l'accroissement de soi. L'inverse, le travail peut être dégradant pour la personne si ce rapport n'existe pas ou si ça se perd. Le rapport au travail commence par le travail de sape de la subjectivité, de sape de la personnalité qui conduira les gens dans une situation où le travail les dégrade quotidiennement loin de la découverte de soi-même. On parle ici de la dégradation de l'estime de soi, en termes de valeurs au travail. Selon Dejours, le travail n'est pas neutre : il a toujours un impact fondamental sur le soi-même et sur l'autre, positivement ou négativement, ceci dépend de l'organisation du travail au niveau de la répartition des tâches, les rôles, les pouvoirs attribués, etc. Donc l'impact négatif du travail peut procurer de la souffrance chez le travailleur. (C.Dejours, 2014)

Quelles sont les formes d'expression de la souffrance ?

La souffrance peut être présente en plusieurs formes. Les symptômes principaux sont (R.Delays & S. Boudrandi, 2010):

- L'épuisement professionnel ou burn-out qui « combine une fatigue profonde, un désinvestissement de l'activité professionnelle, et un sentiment d'échec et d'incompétence dans le travail. Le syndrome d'épuisement professionnel est considéré comme le résultat d'un stress professionnel chronique (par exemple, lié à une surcharge de travail) : l'individu, ne parvenant pas à faire face aux exigences adaptatives de son environnement professionnel, voit son énergie, sa motivation et son estime de soi décliner. »¹² Selon une étude, 21.3% des cadres belges souffrent de ce syndrome¹³.
- Démotivation, l'envie de tout abandonner, manque d'envie d'engagement.
- Démission (qui peut coûter à l'entreprise une perte des bons éléments et leur possible engagement chez le concurrent)
- Risque de contamination du groupe par ce genre de sentiment. On parlera alors de l'influence sociale, expliquée ci-dessous.

Quel est l'impact de la souffrance du cadre ?

Puisque la coopération entre le cadre intermédiaire et les collaborateurs est primordial pour le déroulement du service, le phénomène du pouvoir est malgré tout très présent. Hiérarchiquement, se situant au-dessus des salariés, le cadre est en position de « pouvoir » qui est défini comme « la capacité d'un individu à modifier le comportement d'un autre individu » (H.T.Teko & Y.B.Bapes, 2010)

Les différentes manières d'exercer ce pouvoir constituent ce qu'on appelle « l'influence sociale ». Pour Edgar Morin, l'influence sociale s'inscrit dans un processus d'interaction entre celui qui exerce le pouvoir et la cible de ce pouvoir (E.Morin, 1996). L'influence sociale « vise à provoquer des changements, à produire des comportements susceptibles de permettre à une organisation d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. (H.T.Teko & Y.B.Bapes, 2010) ».

Dès lors, les cadres qui se sentent bien dans leur position « participent dans la mesure où on sait toucher leur affectivité. Ils ont le besoin de se dévouer, de se dépasser et de s'enthousiasmer (M.Crozier, 1970). » Dans cette logique, le cadre est celui qui « peut apporter

¹² Source : WIKIPEDIA https://fr.wikipedia.org/wiki/Syndrome_d%27%C3%A9puisement_professionnel

¹³ Corten Ph, Komreich Ch, From L, Brackelaere C, Dewell P, Hashemi Z, Terrasse S, Van Driette Y, Verbanck P. "Impact Psychopathologique du Burn-Out. Sévérité, traitements, pronostic, lien avec les troubles de l'humeur, caractéristiques de résilience individuelle et profil socio-professionnel"

le bonheur », tout comme celui qui peut aggraver le mal-être au sein d'une équipe. Un cadre intermédiaire « maltraité » par l'entreprise peut aggraver le climat social et devenir « un cancer » qui contaminera les autres membres du service. Il pourra influencer les travailleurs à dénigrer les règles et montrer une forme de désobéissance, chose qui ne joue pas forcément en faveur de l'équipe et de leur bien-être. Un cadre souffrant et démotivé démotivera ses salariés davantage.

IV. Conclusion

D'après ce que l'on a vu jusqu'à présent, on se rend vite compte de l'importance du rôle et de la place du cadre intermédiaire. Il est réellement au cœur du changement et de la performance de l'entreprise. Cependant, les cadres ne se sentent pas reconnus et valorisés, ni par leurs collègues ni par la hiérarchie, d'où la raison de leur souffrance au quotidien.

Il existe beaucoup d'études et matériaux académiques qui ont étudié et analysé l'épuisement professionnel et la souffrance des salariés du monde de travail d'aujourd'hui, en laissant les cadres parfois à l'oubli. On pense souvent que ceux qui dirigent et donnent des ordres ont « la belle vie », ils ne connaissent pas le stress et ils se préoccupent peu de leurs employés. Or, différentes études et enquêtes ont montré que c'est loin d'être le cas. Le stress et la souffrance existent bel et bien chez les cadres et surtout chez les cadres intermédiaires qui doivent faire face aux attentes et aux demandes des collaborateurs, des clients et de la hiérarchie également. D'où la raison, pour laquelle je me suis intéressée à ce sujet, malgré le réel déficit qui existe quant à leur travail dans la littérature académique.

Tout d'abord, j'ai voulu connaître de près « le monde » des cadres intermédiaires : qui sont ces cadres ? En quoi consistait leur parcours scolaire ? Quels postes occupaient-ils au sein d'une entreprise ? Dans le cadre de ce travail, l'intérêt principal c'était basé sur les cadres qui sont susceptibles d'encadrer une équipe de travailleurs comme : les agents de maîtrise, les chefs d'équipe administrative ou technique, etc.

Le profil du cadre intermédiaire a évolué au fil du temps en suivant l'évolution de la classe moyenne dont ils font partie dans la société. Au début, on parle des classes moyennes composées par des membres en situation économique stable et confortable, mais aujourd'hui ce n'est plus le cas. Les pressions économiques ont déstabilisé cette classe et ses membres, qui ne se sentent plus en sécurité. Ils doivent fournir des efforts draconiens pour garder leur place tant au niveau de leur scolarisation qu'au niveau du travail fourni.

Mais dire que les conditions économiques et sociales sont les seuls facteurs de souffrance, ce n'est pas suffisant. Il faudra bien préciser que le rôle des cadres intermédiaires reste ambigu et flou. Dans la deuxième partie de ce travail, je me suis plongée dans l'analyse « du rôle » : sa définition, les rôles qui caractérisent le cadre et comment ces rôles amènent à un conflit qui est une source de souffrance en soi. Parfois, le rôle que le cadre doit jouer transforme son identité professionnelle. Leur position à cheval est une source de frustration et ils sont sensibles aux impératifs managériaux qui leur laissent peu de place à l'autonomie et au pouvoir.

Le risque de leur souffrance consiste dans la contamination du reste de l'équipe. Si le cadre se démotive, n'a plus d'intérêt et plus de fiabilité, alors les travailleurs auront les mêmes symptômes et surtout les plus « fragiles » en mettant ainsi en difficulté tout l'équipe. Aucune entreprise n'a d'intérêt à avoir des gens peu investis dans leur travail. Ceci peut avoir des impacts négatifs tant au niveau économique qu'au niveau social.

Dès lors, on pourrait conclure que la position du cadre intermédiaire doit être valorisée et reconnue par la direction et par les collaborateurs également. Il serait convenable de leur donner plus de pouvoir, de respecter leur autorité et de réagir immédiatement en cas de signes d'épuisement chez eux.

Bibliographie

- A, Louart P. et Benmehidi. (1984). La maîtrise d'atelier : limites des approches formelles en littérature de gestion. *Cahiers de la recherche de l'IAE de Lille* .
- A. Ehrenberg. (1995). *L'individu incertain*. Paris: Calmann-Lévy.
- A. Pélage, T. Poullaouec. (2007, 2). Le haut du panier de la France d'en bas? *Revue française des affaires sociales* , pp. 27-56.
- A. Rocheblave-Spenlé. (1998). *Rôles et Statuts, Dictionnaire de la sociologie*. Paris: Encyclopaedia Universalis & Albin Michel.
- Autissier D., V.-D. I. (2005, 5). Les managers de première ligne et changement. *Revue française de gestion* , pp. 115-130.
- bdfg. (s.d.). Récupéré sur <https://www.rhinfo.com/thematiques/management-et-conditions-de-travail/la-souffrance-du-manager>.
- Boltanski L. (1982). *Les cadres, la formation d'un groupe social*. Paris: éditions de Minuit.
- Buscatto, Marie. (2002). Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. *Revue française de sociologie* , pp. 73-98.
- C. Desmarais & E. Abord de Chatillon. (2010, 6 205). Le rôle de traduction du manager : entre allégeance et résistance. *Revue française de gestion* , pp. 71-88.
- C.Dejours. (2014). *Souffrance en France : la banalisation de l'injustice sociale*. Essais,format de poche: Points.
- C.Sannat. (2019, 4 19). *Insolentiae*. Récupéré sur <https://insolentiae.com/alerte-enlevement-disparition-inquietante-des-classes-moyennes/>
- DARES. (2003). *Nomenclature des professions et des catégories socioprofessionnelles*. PCS-ESE.
- E.Goffman. (1974). *Interaction ritual*. Paris: Minuit.
- E. Morin. (1996). *Les Psychologies au travail*. Montréal: Gaetan Morin Editeur.
- F.Resenterra & M.Siggen & D.Giauque. (2013, 5 315). Les cadres intermédiaires entre contraintes managériales et défense des identités professionnelles : l'exemple des hôpitaux de Suisse Romande. *Humanisme et Entreprise* , pp. 1-24.
- Floyd S.W, Wooldridge B. (2000). Building strategy from the middle. *Stage* .
- Guilmot N., Vas A. (2011, 6). Les cadres intermédiaires au cœur du processus de création et de diffusion de sens en contexte de changement organisationnel. *Working paper du CRECIS* .

- H. Mintzberg. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- H.T.Teko & Y.B.Bapes. (2010, 09). Influence sociale et leadership dans la direction des personnes. *SociologieS* .
- Jean Paul Cadet, Christophe Guitton. (2013). *Les professions intermédiaires*. Armand Colin.
- Katz R& Kahn R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley&son.
- L.Chauvel. (2006). *Les classes moyennes à la dérive*. Editions du Seuil et la République des idées.
- M. Buscatto. (2002). Des managers à la marge : la stigmatisation d'une hiérarchie intermédiaire. *Revue française de sociologie* , pp. 73-98.
- M.Crozier. (1970). *La Société bloquée*. Paris: Edition du Seuil.
- Michel Gollac, Baudouin Seys. (1984). Les professions et catégories socioprofessionnelles : premiers croquis. *Economie et Statistique* , pp. 79-134.
- Nonaka I. & Takuechi H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamic of innovation*. New York: Oxford University Press.
- P.Ansart et A. Akoun. (1999). *Dictionnaire de sociologie*. Paris: Le Robert et le Seuil.
- P.Bouffartigue. (1999). Les cadres: la déstabilisation d'un salariat de confiance. *HAL - archives ouvertes.fr* .
- Perez, C. (2014). La déstabilisation des stables:Restructuration financière et travail insoutenable. *Travail et Emploi* .
- R.Castel. (1998). *Les métamorphoses de la question sociale : une chronique du salariat*. Editions Fayard.
- R.Delays & S. Boudrandi. (2010, 2 32). L'épuisement professionnel chez le manager de proximité : le rôle régulateur de l'entreprise dans la prévention de burn-out. *Management et Avenir* , pp. 254-269.
- S.Bellini. (2005, 1). Eviter le marteau, glisser sur l'enclume: comment les managers de proximité ajustent leurs rôles face aux contraintes de l'organisation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie* , pp. 13-25.
- S.Bosc. (2012, 11). Consulté le 13 3, 2019, sur Constructif.com: http://www.constructif.fr/bibliotheque/2012-11/elements-pour-une-histoire.html?item_id=3283
- T. Parsons. (1951). *The Social System*. New York: The Free Press of Glencoe.
- T.R. Sarbin & V.L.Allen. (1968). Role Theory. *The handbook of Social Psychology* , pp. 488-567.

Thoemmes J. et Escarboutel M. (2009, 3). Les cadres: un groupe social en recomposition à la lumière des temps sociaux. *Informations Sociales* , pp. 68-74.

X. Molenat. (2003). L'individu hypermoderne - les mouvements sociaux. *Sciences humaines* .

X. Molénat. (2012, 6). Quand l'ascenseur social tombe en panne. *Les grandes dossiers des sciences humaines* , p. 17.

PAPER 2 - PHILOSOPHIE :

Dans quelles conditions, le travail peut amener l'Homme vers la souffrance ?

PARTIE II : PHILOSOPHIE

I. Introduction.....	30
II. Le Travail	31
1. Que-est ce que c'est "le travail"	31
1.1. <i>L'origine du mot « travail »</i>	31
1.2 <i>Définition du « travail » par des philosophes dans le temps</i>	32
2. Le travail est une malédiction ou bénédiction?	34
2.1. <i>L'aliénation du travail d'aujourd'hui</i>	36
3. Le travail et la liberté	38
4. Le travail et l'organisation du travail	39
III. La souffrance.....	41
1. Définition de la souffrance	41
1.1. <i>La souffrance et la douleur</i>	42
2. Les facteurs économiques/sociaux qui causent de la souffrance	43
2.1. <i>Le capitalisme</i>	45
2.2. <i>Le chômage</i>	46
2.3. <i>La robotisation</i>	47
2.4. <i>La mondialisation</i>	48
3. La souffrance au travail.....	49
IV. Conclusion	51
Bibliographie	53

I. Introduction

“Le travail” est un concept qui est présent dès notre plus jeune âge. Pour pouvoir accomplir tous nos besoins, il faut faire un travail "interne" et "externe".

Il faut ‘travailler l’interne’ de soi-même (étudier, contribuer, la façon de penser, agir, communiquer, écouter, réfléchir, -etc.) afin de former l’homme de demain et "travailler" pour gagner le matériel qui aide notre survie et gagner l’estimation de la société. Le travail humain est d’abord pensé.

Avant, le travail n’était pas valorisé. Il était plutôt synonyme de servitude et de douleur. Travailler c’est « exister », mais le travail peut être aussi aliénant.

Il peut être un effort individuel ou collectif qui a pour but la production : des biens ou des services. Le travail prend différentes formes : physique, intellectuel, créatif, délibéré, concret, abstrait, - etc.

Le travail occupe la plus grande partie de notre vie. Nos 25 premières années sont une « préparation » de nos capacités afin d’être, entre autres, de « bons travailleurs ».

Malheureusement, le travail n’a pas perdu son aspect « souffrant » dans la façon comme les individus le perçoivent et le vivent. Il peut être considéré comme « souffrance » s’il n’arrive pas à satisfaire les besoins et les attentes des travailleurs.

Je m’intéresse, dès lors, de savoir comment le travail nous procure plus de souffrance que de bonheur ? Cette souffrance est causée par le travail même ou plutôt par ceux qui possèdent le capital pour nous offrir du travail ? Comment lutter contre cette souffrance ?

La première partie de cette dissertation se consacrera à la notion du « travail » dans tous ses aspects : définition, notre existence face à lui, le sens et la liberté du travail, -etc.

La deuxième partie sera consacré à la notion de la « souffrance » : celle interne et celle qui est causée par des facteurs externes, sociaux et économiques, ainsi que sa place dans le monde du travail d’aujourd’hui.

La troisième partie consiste dans l’union de ces deux notions qui vont souvent de pair : souffrance et travail. Je me suis basée sur la théorie de K.Marx pour savoir à quel moment parle-t-on de la souffrance au travail.

.

II. Le travail

*« Le travail est partout et la souffrance partout:
seulement il y a des travaux stériles et des travaux féconds,
des souffrances infâmes et des souffrances glorieuses... »*

Félicité Robert de Lamennais

1. Que-est ce que c'est "le travail"

Le travail a connu plusieurs transformations à travers différentes époques, ainsi que son interprétation. Si dans l'antiquité le travail était synonyme de souffrance et d'humiliation, dans la période des Trente Glorieuses, le travail était considéré comme un moyen de vivre confortablement et de se développer, se sentir utile dans la société.

Nous travaillons pour gagner de l'argent pour acheter de la nourriture, des vêtements, des maisons etc. Le travail nous permet donc d'accomplir nos besoins essentiels pour survivre mais aussi, il nous permet de nous réaliser, d'entrer en relation avec les autres, se distinguer d'eux et de pouvoir reconnaître les capacités de soi-même. Ceci doit être, au moins, la mission du travail. Pourrions-nous dire que cette mission est toujours d'actualité ? Sommes-nous toujours dans cet état d'esprit et de dire que le travail nous permet de nous développer, de réfléchir, de nous exprimer et d'être créatifs?

1.1. L'origine du mot « travail »

Le mot « travail » trouve son origine dans les temps de la Rome antique. Ce mot vient du latin « tripalium » qui désigne un instrument de torture à trois pieux. C'est facile d'imaginer à quel point, à l'époque, le travail était considéré comme une source de souffrance et de torture. Pendant des siècles, le travail eût une connotation négative. A l'occurrence, le verbe « travailler » vient du latin « tripaliäre » qui signifie « torturer avec le tripalium ». Au XII^e siècle, la définition du « travailleur » devient plus moderne, signifiant celui qui tourmente. Dans la Grèce antique, seul le travail agricole était parfois valorisé. Il fut réservé aux esclaves dans la plupart des civilisations jusqu'à l'ère industrielle du XIX^e siècle. Au Moyen Âge, les intellectuels, « les lettrés » méprisaient le travail agricole et les non intellectuels. Les travailleurs étaient considérés comme inférieurs par les clercs et les chevaliers. Au XIII^e, le principe du travail se modernise en se réhabilitant par la scolastique¹⁴. Au XVIII^e siècle, le

¹⁴ Philosophie enseignée dans les universités au Moyen Âge

travail devient facteur de production et puis, il était vu comme une liberté créatrice. Enfin, la notion de salaire vient en contrepartie de la pénibilité du travail, offrant de ce fait la possibilité théorique de s'enrichir par ce même travail.¹⁵

1.2 Définition du « travail » par des philosophes dans le temps

Selon une la tradition religieuse, le concept de « travail » était marqué, comme une action pénible et contrainte. « La philosophie définit aujourd'hui le travail comme une action consciente et volontaire par laquelle l'homme s'extériorise dans le monde à des fins destinées à le modifier, de manière à produire des valeurs ou des biens socialement ou individuellement utiles et à satisfaire des besoins. »¹⁶

Selon Hegel « le travail est désir réfréné, disparition retardée : le travail forme. Le rapport négatif à l'objet devient forme de cet objet même, il devient quelque chose de permanent, puisque justement, à l'égard du travailleur, l'objet a une indépendance » (G.Hegel, 1807, relié en 2006)

A. Smith porte une vision plus économique. Pour lui le travail est un facteur de production. Selon lui, la productivité du travail peut être augmentée en le divisant. C'est justement cette division du travail qui serait la source de la richesse d'une nation. D'après Smith, il faudrait que le travailleur soit spécialisé sur une tâche bien précise et c'est là qu'il va exprimer tout son savoir-faire et sa créativité. Pour lui, ce n'est pas le nombre des personnes au travail qui font la richesse, mais le degré de perfectionnement de leur habilité. (A. Smith, 1859)

K. Marx propose une définition plus générique du travail qui « est d'abord un procès qui se passe entre l'homme et la nature, un procès dans lequel l'homme règle et contrôle son métabolisme avec la nature par la médiation de sa propre action. Il se présente face à la matière naturelle comme une puissance naturelle lui-même. (...) Mais en agissant sur la nature extérieure et en la modifiant par ce mouvement, il modifie aussi sa propre nature ». (K. Marx, 1867-1883 (nouvelle traduction du 1993))

Pour Marx, l'essence de la réalité humaine c'est le travail au sens « pour vivre » et pas au sens économique. La véritable humanité de l'Homme consiste dans le travail libéré, épanouissant, en dehors de tout cadre économique.

¹⁵ Source : <http://alorthographe.unblog.fr/2010/12/14/etymologie-de-travailler-travail/>

¹⁶ Source : <https://la-philosophie.com/citations-sur-le-travail>

Pour lui, le travail est subjectif, incommensurable et incomparable avec le travail d'une autre personne. Mais, dans le monde du travail, cette « libération » n'existe pas. Selon Marx, dans son ouvrage « Manuscrits de 1844 », le travail était extérieur à l'ouvrier, n'appartient pas à son essence et qui était forcé. L'ouvrier se nie, se sent malheureux et il est loin d'exprimer sa créativité et son intelligence. On parle dès lors, de l'aliénation du travail.

Marx distingue trois repérages de l'aliénation du travail :

- Le travail est aliéné lorsqu'il ne consiste pas sur la liberté intellectuelle ou physique. Pour lui, la division des tâches est une façon de réduire le travailleur à un « simple appendice de la machine » (K. Marx, 1844 (publication du 1972))

- Le travail est aliéné lorsqu'il n'est pas la satisfaction d'un besoin mais seulement le moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail. Durant le temps de travail, le travailleur est en dehors de soi-même, il ne se sent pas « chez lui » et il est étranger à lui-même.

- Le travail est aliéné dans le monde de production capitaliste. Dans ce monde, les moyens de production sont privés et les travailleurs doivent « vendre leur force de travail » aux propriétaires des moyens de production. Le salaire reçu ne correspond pas totalement à leur vrai travail. On parle dès lors, de concept de la plus-value qui est la différence entre la valeur produit par le travailleur et la rémunération prélevée par les propriétaires. Ici consiste l'exploitation du travailleur par le détenteur du capital.

André Gorz suit la même idée concernant la division du travail : qu'elle est un véritable facteur d'aliénation. La philosophie de Gorz fait référence à une époque où la technologie prenait le relais et que la plupart des tâches, qui étaient gratuites jusque-là, étaient en train de connaître une tendance qui avait pour but de les convertir en « emplois » comme : le nettoyage, le fast-food, les babysitters etc. autrement appelés « des tâches domestiques ». Selon Gorz, nous ne sommes ainsi pas capables de nous prendre en charge et notre autonomie existentielle s'est affaiblie. Entre-temps, Gorz sent déjà la précarisation du travail. Ces activités marchandes (mais pas économiques, car ce sont des activités de service plutôt) reconnaissent une dévalorisation dans le marché d'emploi puisqu'elles seront sous-payées la plupart de temps. (A. Gorz, 1988)

Pour lui, « par « travail » on n'entend plus toutes les formes d'activités pratico-sensorielles par lesquelles un sujet objective son être, mais un type d'activité en particulier qui n'est ni autonome, ni immédiatement utile à celui qui l'accomplit. La norme à laquelle chacun se réfère dans son agir n'est plus l'idée du « travail » mais l'idée de l'autonomie et de la réalisation de soi par une activité librement choisie. C'est à la lumière de l'idée normative

d'autonomie personnelle et de choix souverain de la manière dont on conduit sa vie que l'on évalue désormais la réalité d'un travail : c'est l'aspiration à l'épanouissement personnel dans une activité non aliénée qui fonde la critique du travail au sens philosophique du terme... » (A.Gorz, 1991)

Par contre, Bernard Stigler fait bien la différence entre le travail et l'emploi. Pour lui, le travail c'est « inventer, créer, penser et transformer le monde », alors que l'emploi est « - la standardisation, la répétition et la production d'un bas niveau d'organisation ». L'emploi est donc entropique. Puisque le travail est une forme d'expression du savoir, l'Homme a remplacé ce savoir par des machines. Cette automatisation va se généraliser et réduire, voire faire disparaître les emplois et toutes ses formes. A partir de là, la problématique est très claire : c'est la fin de l'emploi, mais c'est le début du travail. Ainsi, cette notion d'emploi qui était mise en place pour désigner une activité qui apporte un salaire, aura disparu et sera remplacée par « le travail », celui qui nous aide à nous développer et qui nous apporte quelque chose, le « travail productif » comme Stigler le nomme. (B. Stiegler, 2015)

2. Le travail est une malédiction ou une bénédiction?

L'homme, contrairement à l'animal, est né démuni face la nature, donc il est obligé de la modifier afin de pouvoir extraire les éléments dont il a besoin pour survivre. Cette logique nous amène à comprendre que l'Homme, est destiné à travailler pour répondre à ses attentes de survie.

« Tu mangeras ton pain à la sueur de ton visage jusqu'à ce que tu retournes dans la terre d'où tu as été tiré » ¹⁷ est écrit dans la Bible. Le pain est le symbole de la nourriture et donc, l'idée c'est que la nourriture est possible uniquement par le biais du travail.

Ne dit-on pas à la femme qui s'apprête à accoucher « d'être en travail » ? Elle « enfantera dans la douleur » ¹⁸, elle va éprouver le meilleur sentiment du monde, celui de la naissance, par la douleur. Le travail est fort lié avec la douleur qui est « le prix » à payer pour pouvoir s'accomplir et s'épanouir. Sommes-nous maudits alors ? « Le terme de malédiction, dont le contraire est la bénédiction, renvoie tout d'abord à un acte, l'acte par lequel, par la parole, un être en voue un autre au malheur et à la souffrance.

¹⁷ La Bible = Genèse 3:19

¹⁸ La Bible = Genèse 3:16

La malédiction est, dans une certaine mesure, un énoncé qui se veut performatif, c'est-à-dire nécessairement suivi d'un effet sur les choses. »¹⁹

Cependant, les Hommes trouvent un certain bonheur par leur travail : voir la nature se changer selon leur besoins, voir leur force s'agrandir, voir que leur travail est utile non seulement pour soi mais pour les autres aussi, procure un bonheur, une satisfaction. Quand la jeune mère garde dans ses bras sa petite merveille et regarde son visage d'ange, elle se sent fière qu'elle ait donné la vie à un être humain dans la douleur ressentie.

N'est-ce pas par le travail qu'on peut exprimer notre intelligence et notre créativité ? Ne permet-il pas donner un sens à notre existence, d'être indépendant et d'être reconnu socialement ? Est-il vraiment un malheur ?

Deux points de vue s'opposent donc : pour certains le travail est un moyen pour se détacher de la nature et créer sa propre condition et pour d'autre, le travail est un synonyme de contrainte, d'aliénation et donc, de malheur.

Dès lors, le travail en soi, ce n'est pas donc un malheur. En travaillant, l'Homme a l'impression de « faire/produire quelque chose » pour lui et pour la société en devenant ainsi utile. Le sentiment « d'avoir accompli une mission » et « d'avoir fait quelque chose » nous procure un sentiment de satisfaction. Un cordonnier regarde avec une immense satisfaction les belles chaussures qu'il a mis tant d'efforts à produire. Un bijoutier regardera avec bonheur le collier qui ira parfaitement autour du cou d'une femme. Je dirais plutôt que sont les conditions de travail qui procurent du malheur chez le travailleur qui est de plus en plus coincé dans des pratiques qui ne lui laissent pas la possibilité de s'exprimer. Les patrons, ayant soif de gagner de plus en plus d'argent, obligent les travailleurs à prester à grande vitesse, sans trop réfléchir et demander. Le travailleur devient « étranger » à lui-même comme dit K.Marx. Il devient un robot qui « doit bouger » car il a besoin de gagner de l'argent pour pouvoir survivre. « Pour autant que le procès de production n'est que procès de travail, l'ouvrier y consomme les moyens de production comme de simples aliments du travail

; en revanche, pour autant qu'il est aussi procès de valorisation, le capitaliste y consomme la force de travail de l'ouvrier en s'appropriant le travail vivant comme sang vital du capital. La matière première et l'objet du travail, en général, ne servent qu'à absorber le travail d'autrui, l'instrument de travail faisant office de conducteur, de véhicule dans ce processus d'absorption. En incorporant à ses éléments matériels la force de travail vivante, le capital

¹⁹ Source : <http://iphilo.fr>

devient un monstre animé et se met à agir "comme s'il était possédé par l'amour" » (K.Marx, 1971).

Cette façon de « maltraitance » par le travail date du XIX^e siècle, mais aujourd'hui, on dispose d'autres outils « contemporains » pour aliéner le travail d'une autre façon.

2.1. L'aliénation du travail d'aujourd'hui

Aujourd'hui, il existe d'autres moyens pour aliéner le travail, mais ces pratiques ne sont pas reconnues comme telles par le travailleur. Il peut y avoir deux raisons de cette non-reconnaissance :

-soit l'aliénation est camouflée par de beaux discours qui laissent supposer que le travailleur est au centre de la préoccupation de l'entreprise. Des discours qui ont pour but de projeter le travailleur dans un bel avenir où l'égalité des chances et la méritocratie font le sujet principal. Ainsi, le travailleur « verra déjà le futur », se trouve dans un monde de « bisounours » en oubliant cependant les conditions actuelles de son travail dont la valeur et la force sont appropriées par le capital. Ceci c'est la thèse du « monde culturel » de A. Touraine. (A.Touraine, 1973)

-soit cette négation « arrange » le travailleur. Une situation économique défavorable pour l'entreprise a déstabilisé le monde du travail et donc le travailleur n'a plus de sûreté quant à son poste. Il préfère « se taire » et accepter d'être aliéné pour pouvoir garder son poste et assurer sa survie. C'est donc une façon d'exister par le biais d'aliénation puisqu'on est dans une position de pouvoir. Comme A. Touraine le dit : « L'aliénation suppose l'adoption par la classe dominée d'orientations et de pratiques sociales et culturelles déterminées par les intérêts de la classe supérieure et qui masquent les rapports de classes en posant l'existence d'une situation sociale et culturelle reconnue comme le champ commun à tous les acteurs et définissable sans recours aux rapports de domination. L'aliénation est d'abord la négation de la domination. » (A.Touraine, 1973)

Selon JP.Durand, (J.P.Durand, 2006) les nouvelles formes d'aliénation du travail entre autres, sont :

- La réorganisation de la production et du travail (on parle ici du concept « flux tendu qui signifie que chaque segment de production des biens et des services est mis en dépendance directe du segment amont et du segment aval en faisant disparaître les stocks-tampons entre ces segments » (J.P.Durand, 2006). Avant, l'existence de ces stocks laissait une certaine

liberté de maîtrise et d'autonomie aux employés. Il se cache quoi derrière ce mécanisme ? Selon l'analyse de Durand «il faut comprendre la fin des stocks-tampons comme une volonté managériale de mettre en mouvement permanent la matière ou l'information pour bien sûr accroître la rotation du capital, mais aussi d'activer les hommes pour accroître la productivité du travail : le flux tendu, principe selon lequel si un segment s'arrête tout s'arrête, a pour but de fragiliser la production des biens et des services afin que les hommes se sentent mobilisés en permanence, s'activent en permanence – dans un contexte de réduction des coûts de main-d'œuvre donc du nombre de salariés – pour ne pas rompre le flux. » (J.P.Durand, 2006) Donc, on pourrait conclure que les salariés sont contraints d'assurer ce flux et donc, il n'y a même pas besoins de multiplier le nombre des « cadres » pour contrôler, car c'est le flux qui contrôle le travail des salariés. Comme Durand dit : « On peut même les réduire ! D'où tous les discours managériaux qui vantent un management plus « humain » puisque les salariés ont moins de chefs au-dessus de leurs têtes : on omet ici seulement de dire que le management est maintenant dans le flux, de plus en plus objectivé et donc de plus en plus efficace ! » (J.P.Durand, 2006))

- Le travail en groupe (pour un segment productif, il y a un collectif des salariés. Le « chef du groupe » ou l'animateur autrement dit, n'a aucun pouvoir hiérarchique, puisque c'est le flux qui « règle » le travail. L'animateur, comme Durand appelle « le chef du groupe » est là pour animer, pour créer les plannings, organiser des formations, gérer les absences, etc. Le fait de travailler en groupe réduit la créativité et l'autonomie du salarié. « Dans le groupe de travail, la main-d'œuvre étant réduite au minimum par rapport aux tâches à accomplir, les salariés vivent sous une certaine pression de l'appareil productif auquel il faut répondre immédiatement pour ne pas arrêter le flux : la pression des pairs est considérable sur chaque individu ». (J.P.Durand, 2006) Ainsi, ne sont pas rares les cas où un groupe demande « expulse » un de son membre pour non-conformisme aux règles de ce même groupe. On parle alors d'harcèlement moral qui est une source importante de souffrance.)

On parle dès lors d'une aliénation moderne du travail par le fait que le travailleur est obligé d'accepter certaines conditions par contrainte et non pas par loyauté. « Cet oxymore, pour expliciter le concept dans le vocable actuel, il paraît très heuristique parce qu'il interroge de façon renouvelée le rapport salarial capitaliste en montrant comment est résolue l'incomplétude du contrat de travail : si l'employeur achetait hier la force de travail durant un temps donné, il n'avait aucune garantie sur la qualité de son usage ; avec la construction de

l'implication contrainte, qui mobilise la subjectivité du salarié, l'employeur dispose de garanties qu'il n'avait pas. » (J.P.Durand, 2006) L'analyse de Durand nous expose deux types d'aliénation : celle objective où le salarié surproduit en étant sous-payé selon la logique de la plus-value de Marx ; celle subjective où le salarié fait preuve d'engagement et de la mobilisation de son savoir-être, de son intelligence. Le salarié est en plus conscient de cette aliénation de soi. Durand appelle ce phénomène comme « servitude volontaire pour rendre compte de cette soumission et de cet asservissement sinon volontaire, du moins accepté et quelquefois montré avec ostentation par le salarié qui souhaite conserver son emploi, condition pour maintenir sa dignité dans la société capitaliste. » (J.P.Durand, 2006)

3. Le travail et la liberté

L'ambivalence du travail a été perçue de différentes manières à travers l'histoire. La plupart des gens considèrent le travail comme un élément qui nous permet de nous construire et garder la dignité, malgré son aspect contraignant. Il suffit de prendre comme exemples les chômeurs qui se sentent dans la plupart des cas, exclus et rejetés par la société, malgré le fait que matériellement, ils sont suffisamment confortables.

Ce n'a pas été toujours comme ça. Dans l'antiquité, comme on l'a déjà dit auparavant, le travail était méprisé par les aristocrates. Ils considéraient le travail comme anonyme de la liberté, car il soumit les gens à la nécessité des choses avant d'être perçu comme une activité libératrice et créative. Les aristocrates de l'époque disposaient des esclaves qui faisaient les tâches nécessaires à la vie. Comme Hannah Arendt le souligne, « ce n'est pas parce que le travail était réservé aux esclaves qu'il était méprisé, mais au contraire parce qu'il était jugé comme une activité méprisable qu'il était destiné aux esclaves » (H.Arendt, 1983). Ainsi, les esclaves, ces maudits de la terre, étaient destinés à travailler pendant que leurs maîtres se livraient à des activités, pas forcément divertissantes, mais qui étaient propres à leur fin comme la science, la politique, la littérature, etc. D'ailleurs, ces activités font partie « du travail » aujourd'hui tout simplement, car la perception du travail a changé à nos yeux.

Comment ce renversement du concept du travail est-il possible? Dans son ouvrage « Dialectique du maître et son esclave », Hegel montre que « la liberté du maître n'est finalement qu'une fragile illusion et qu'au bout d'un certain temps l'esclave devient le maître du maître »²⁰. En effet, l'Homme est toujours esclave de ses propres besoins. Au plus ses besoins seront satisfaits, au plus il y aura d'autres besoins à satisfaire qui feront surface. Ainsi, via le travail, l'Homme s'apprête à transformer non seulement son monde mais le soi-

²⁰ Source : <http://iphilo.fr>

même également. L'Homme transformera la nature déjà transformée et les outils de production afin de satisfaire ses besoins pas nécessairement naturels, mais sociaux aussi qui par occurrence deviennent importants. Finalement, le rapport maître/esclave serait une domination par l'esclave dans la mesure où, par son travail, il libère sa conscience et construit un monde où il se reconnaît. Le maître se trouvera ainsi dans un monde qui ne lui appartient pas et il devient alors « un étranger ». (Hegel, 1806-1807)

Dès lors, la conception de la liberté par les aristocrates était juste une illusion utopique, car au final, la vraie liberté était celle qui avait permis aux esclaves de laisser leurs empreintes dans la transformation du monde. L'histoire a bien montré le destin des aristocrates perdus dans ce monde et la montée de la bourgeoisie capitaliste qui étaient les travailleurs à la base.

Comment se fait-il alors que le travail est mal vu et considéré comme détruisant pour l'Homme ?

Pour répondre ceci serait convenable de voir les conditions sociales et économiques qui emprisonnent l'aspect libérateur du travail.

4. Le travail et l'organisation du travail

Le travail nous procure de la joie, non seulement pour son aspect libérateur, mais par le fait qu'il nous donne la possibilité de s'extérioriser. Ceci veut dire que, contrairement à l'animal, l'Homme a un projet à l'intérieur de lui de voir son projet se réaliser, pour lui c'est de voir une partie de son existence en dehors de son corps. Comme Marx le précise dans *Le Capital* « le plus mauvais des architectes surpasse toujours la plus habile des abeilles par le simple fait que ce qu'il construit, il le conçoit auparavant tandis que l'abeille ne fait qu'obéir aveuglément à son instinct. » (K. Marx, 1867-1883 (nouvelle traduction du 1993))

Or, l'organisation du travail depuis le taylorisme a rabaissé cet aspect réjouissant du travail. Comme illustré par Charlie Chaplin dans « *les temps modernes*²¹ », d'une façon drôlement triste, le travailleur happé par la machine et est devenu comme un de ses rouages. L'idée c'est que la parcellisation des tâches rendait le travail si monotone, triste et absurde. On parle alors de l'aliénation du travail par cette organisation des tâches qui ont pour but de transformer le travail en quelque chose d'étranger pour le travailleur. Mais il doit malgré tout continuer à travailler et obéir comme une machine, car il doit continuer à gagner sa vie tout en la perdant. En conséquence, le travail abrutit l'Homme et perd son aspect libérateur et constructif.

²¹ Voir vidéo : <https://www.youtube.com/watch?v=h4rdulAGbbQ>

L'organisation du travail ne répond pas aux attentes des travailleurs, mais plutôt aux exigences économiques de la société capitaliste. L'argent, le profit deviennent le centre du monde du travail et ce dernier perd ainsi son aspect humain en transformant l'Homme en une machine bête. De son côté, le travailleur ne trouve aucun sens dans son travail, aucune joie ni humanité. Pour lui le travail est le seul moyen de survivre et d'exister. Il ne sait plus la différence s'il existe pour travailler ou s'il travaille pour exister (?) Ce n'est pas étonnant de dire qu'on a fait une régression quant au concept du travail.

III. La souffrance

La souffrance est une thématique qui traverse toute l'histoire de la pensée occidentale et orientale également.

Dans la littérature philosophique, beaucoup d'auteurs ont essayé de donner une définition de la souffrance en faisant bien la distinction avec la douleur. En général, la préoccupation principale de la philosophie c'est comment trouver le bonheur tout en éliminant la souffrance. Mais, la souffrance est vraiment si néfaste dans la vie de l'Homme ? La souffrance sert-elle de leçon ? Peut-on la considérer comme « le piment » qui donne du goût et du sens à la vie ?

Il s'avère important, dans le cadre de cette dissertation, de parler non seulement de la souffrance humaine en général qui est causée principalement par nos pensées et notre comportement, mais aussi celle causée par certains facteurs externes tels qu'économiques et sociaux. Pour terminer, c'est la souffrance au travail qui m'intéresse le plus, vu qu'elle nous suit même « après avoir claqué derrière nous la porte du bureau » et qu'elle a tendance à envahir notre vie privée dans tous ses aspects.

1. Définition de la souffrance

Pour Épicure²², la souffrance est le résultat de l'insatisfaction des désirs. Le contraire de la souffrance est l'ataraxie : « Lorsque nous sommes parvenus à cet état, les orages de l'âme se dispersent, puisque l'être vivant ne s'achemine plus vers quelque chose qui lui manque, et ne peut rien rechercher de plus pour le bien de l'âme et du corps. » (Epicure, 10).

Pour Schopenhauer, il s'agit d'un cercle infernal du désir : « Tout désir naît d'un manque, d'un état qui ne nous satisfait pas ; donc il est souffrance tant qu'il n'est pas satisfait. Or nulle satisfaction n'est de durée ; elle n'est que le point de départ d'un désir nouveau. Nous voyons le désir partout arrêté, partout en lutte, donc toujours à l'état de souffrance ; pas de terme dernier à l'effort, donc pas de mesure, pas de terme à la souffrance. » (A.Schopenhauer, 1996 (1818))

Dans un contexte contemporain, la souffrance est la condition lorsque l'Homme n'arrive pas à entrer dans le « cadre de la normalité » défini par la société. L'Homme doit supprimer la souffrance afin de vivre une « vie de qualité » et supprimer le mal, voire « éliminer celui qui souffre ». Or la souffrance fait partie de la condition humaine. L'Homme est né dans la souffrance et il sentira de la souffrance, malgré ses efforts pour y échapper. « Il serait bien

²²Épicure (en grec Ἐπίκουρος / Epicouros) est un philosophe grec, né à la fin de l'année 342 av. J.-C. ou au début de l'année 341 av. J.-C. et mort en 270 av. J.-C. Il est le fondateur, en 306 av. J.-C., de l'épicurisme, l'une des plus importantes écoles philosophiques de l'Antiquité. (Source : WIKIPEDIA)

déplacé de se livrer à la spéculation sur la souffrance : celle-ci impose la pudeur et l'homme qui souffre, invite au respect. Le silence des rescapés des camps de la mort, les brûlés d'Hiroshima, les affamés du Biafra, les mutilés du Rwanda, les blessés de la guerre, les populations démunies par les cataclysmes de la nature, ou encore plus près de nous, la personne âgée délaissée par les siens sur son lit d'hôpital, les parents qui viennent de perdre un enfant, tous ceux qui sont persécutés dans leur combat pour la justice et la vérité, l'immigré qui a tout quitté pour échapper à une situation précaire ou menaçante, l'ami trahi, le mari ou la femme abandonnés par leur conjoint ... La liste déjà longue est bien loin d'épuiser l'immense variété des souffrances humaines. Lorsque cette souffrance devient trop lourde à supporter, plaintes, gémissements ou au contraire hurlements, manifestent le combat que mène celui qui en pâtit. »²³

1.1. La souffrance et la douleur

La limite pour faire la distinction entre « la souffrance » et « la douleur » est très fine. Nous avons souvent tendance de les confondre l'une et l'autre. En principe, la réflexion rationnelle sur ce sujet dirait que la souffrance est « un mal de l'intérieur, un mal psychologique », par contre la douleur est « un mal physique ». Ces deux notions sont souvent en complémentarité : la souffrance serait une douleur morale et la douleur serait une souffrance physique. Cependant, cette réflexion s'avère très simple et naïve. Elle divise l'Homme en deux, ainsi que ses sentiments. Or, plusieurs réflexions philosophiques vont plus loin, en précisant que la souffrance et la douleur n'existent pas. Lorsqu'une personne souffre, ce n'est pas sa chair qui sent la douleur, ni son cœur, ni son cerveau. Ce qui souffre c'est la personne et son esprit ! Pour la même douleur, différentes personnes souffrent en différentes manières. La souffrance et la douleur sont subjectives en fonction de la personne qui les « ressent » et sa capacité de les filtrer. L'accouchement peut devenir traumatique pour certaines femmes et être le plus beau moment pour certaines autres. Une situation peut être « souffrante » pour certaines personnes, mais elle peut être désignée comme « normale » pour d'autres. Par exemple : un enfant maltraité n'a pas la tendance de dire « qu'il a souffert » à cause de ses parents, car pour lui cette « maltraitance » depuis sa naissance, appelée ainsi par les autres personnes externes, était une chose normale. La souffrance serait donc individuelle !

²³ Source : https://dioceseauxarmees.fr/la-philosophie/961-la-souffrance.html#_ftn5

La souffrance et la douleur donnent-elles un sens à la vie ? Comment serait le monde s'il n'y avait pas de la souffrance ? Louis Lavelle l'a expliqué ainsi : « Il est impossible d'imaginer un monde où ne régnerait que le bien et que le mal serait banni. Car, pour une conscience qui n'aurait pas l'expérience du mal, il n'y aurait rien non plus qui méritât le nom du bien. Dans une parfaite égalité de valeur entre toutes les formes de l'être, toute valeur disparaîtrait, comme l'ombre nous permet de percevoir la lumière et lui donne son prix. L'amour même que j'ai pour le bien n'est possible que par la présence du mal dont je cherche à m'affranchir et qui ne cesse de me menacer. Le bien ne donne un sens au monde que par le scandale même du mal qui me fait désirer le bien, m'oblige à me le représenter et impose à ma volonté le devoir d'agir pour le réaliser. » (L. Lavelle, 1940)

Ainsi, pour pouvoir « savourer » le bonheur, il faut passer par la souffrance. Selon Carl Gustav Jung, la souffrance nous permet de nous renaître. Il reconnaît trois passages de la croissance de l'Homme : la naissance, le passage de l'âge de l'adolescence vers l'âge d'adulte et le passage à travers la mort. Ces passages sont difficiles et douloureux et si ceux-ci ne se passent pas bien, ceci risque d'avoir des conséquences sur l'esprit de l'Homme. La difficulté de ces passages consiste dans le fait qu'on ne peut pas les passer sans la souffrance et la douleur. (C.G. Jung, 1916 (publication du 1996))

La souffrance et la douleur sont donc le prix à payer pour la croissance et la renaissance de l'Homme.

2. Les facteurs économiques/sociaux qui causent de la souffrance

Jusque-là, on a parlé de la notion du travail et de la souffrance en général et dans un point de vue philosophique. Il y a lieu de rétrécir le champ d'études et se focaliser sur les facteurs externes qui causent de la souffrance collective comme celle qui est causée par des guerres, par des épidémies, par des agressions, par des occupations militaires, etc.

Les facteurs économiques et politiques peuvent engendrer de la souffrance également, surtout chez le travailleur qui subit tous types de pressions causées par son travail pour pouvoir résister aux tensions de la société et pouvoir survivre économiquement.

La question qui se pose ici c'est : quelles sont les conditions qui font un travailleur heureux ou pas heureux ?

Le plaisir et la souffrance sont une question de politique, dans le sens où elles dépendent parfois de l'histoire, de la période vécue, de l'organisation politique et économique de la société, etc.

Karl Marx était un des premiers philosophes qui a parlé du capitalisme, de ses failles et comment le travailleur devient un dominé de ce système. K.Marx réduit le travailleur en « travail » et le patron en « capital ». Pour lui, le rapport travailleur/patron, est un rapport de force : le travailleur est obligé de « vendre » sa force de travail au patron et ce dernier l'achète en ne le payant pas à sa juste valeur. On parle alors de la plus-value qui fait enrichir les capitalistes et appauvrir les salariés. Il parle dans ce sens d'un « rapport capitaliste en tant que rapport de contrainte, visant à extorquer du surtravail par prolongation du temps de travail – rapport de contrainte qui ne repose pas sur des rapports de domination et de dépendance personnelles, mais résulte simplement de fonctionnements économiques divers » (K. Marx, 1867-1883 (nouvelle traduction du 1993)).

Aujourd'hui, nous (la société, les travailleurs et les employeurs) nous sommes devant un paradoxe :

- D'un côté, les entreprises ont besoin des travailleurs motivés, épanouis, autonomes, créatifs et productifs pour produire de la richesse.
- De l'autre côté, ce sont les entreprises mêmes qui mettent les travailleurs en concurrence, en compétition pour en tirer leur meilleur. Or, les entreprises ne savent pas assurer leurs travailleurs en leur offrant des postes à durée déterminée et sans avenir.

Aujourd'hui, c'est la période de l'économie « post-industrielle ». La production de la valeur n'est plus matérielle, mais immatérielle. On produit de la valeur via le secteur des services, le commerce, la communication, le marketing, la vente, etc., tout simplement, car la production du matériel est faite par des robots et des machines. Donc, dans ce type d'activité dont la richesse consiste dans la production de l'immatériel, il s'avère primordial que le travailleur soit libre, indépendant et créatif. Les entreprises ont tout intérêt à avoir des travailleurs « heureux » et donc, elles sont prêtes à entreprendre les mesures adéquates pour y arriver. Or, ce n'est pas toujours possible. Notre économie « hyper-financiarisée » ne laisse pas d'y arriver. Ceci veut dire : ponctuer de la richesse des entreprises via la maximisation de la rentabilité pour générer, non pas du profit, mais de la rente. Un ralentissement de la productivité d'une entreprise, rendrait leur capital moins rentable et la faillite serait « devant la porte ». Pour s'adapter aux exigences économiques, les entreprises mettent beaucoup de pression à leurs salariés pour faire plaisir aux actionnaires. De toute façon, elles savent que le

travailleur sera obligé d'obéir, car il est dirigé par ses besoins de survie. Cette tension et cette pression, cette politique du chiffre, cette concurrence et cette compétition, mettra davantage le salarié (qu'importe son niveau, personne n'est épargné) dans un grand boule de souffrance. Dans une autre époque, les ouvriers étaient soumis aux capitalistes, mais au moins c'était l'époque « du poste à vie ». La place était (presque) sûre jusqu'à la fin de sa carrière et les salariés n'avaient pas peur de prendre leur travail. Aujourd'hui, nous sommes dans une logique contradictoire : on nous dit d'être créatifs et libres, mais en même temps il faut avoir une meilleure performance que nos collègues sinon c'est le licenciement. (E. Delruelle, 2016) Comme Stigler le précise, « le risque de se faire virer sera d'autant plus grand qu'à l'avenir, l'emploi va continuer à se raréfier, dans des proportions telles qu'on peut se demander si nous ne vivons pas actuellement la fin de la société salariale. Nous n'avons pas encore pris la mesure des conséquences de l'automatisation et de la numérisation de la production. Cette conséquence, c'est la destruction de la majorité des emplois qui existent aujourd'hui. » (B. Stiegler, 2015)

2.1. Le capitalisme

Selon Michel Henry, le capitalisme est la seule révolution que l'humanité ait jamais connue. Son idée consiste dans le fait que le capitalisme a su reconnaître en la vie le sens de toute autre chose. M. Henry désigne la vie comme « une énergie, une puissance » qui se déploie, dont l'empêchement produit des endommagements sur la subjectivité vivante. (M. Henry, 2008). Marx avait employé une métaphore qui décrit le capitalisme autant « que vampire » qui pompe le sens vital des individus (K. Marx, 1867-1883 (nouvelle traduction du 1993)). La philosophie de Marx sur ce sujet est plus que jamais actuelle.

La société a connu plusieurs métamorphoses économiques et sociales qui ont eu un impact très important sur le monde de travail : de la division du travail de la période taylorienne qui a anéanti le travailleur vers la période fleurie de Trente Glorieuses qui a donné du sens au mot « travail ». La crise financière de 2008 et qui continue encore aujourd'hui, a eu des effets dévastateurs dans le monde économique. Le sens du travail a connu également des métamorphoses. Nous ne sommes plus dans une « culture de plein d'emploi » de Trente Glorieuses et l'entreprise n'est plus considérée comme le seul lieu de socialisation. Le travail a pris un autre sens : « Le travail humain, orienté comme il l'est aujourd'hui par les contraintes sociales, économiques, organisationnelles n'est pas une nécessité première pour la réalisation de l'homme vers son destin. » (Uuet J-C., Nastri G., 1987).

La crise financière, qui est d'ailleurs une caractéristique du capitalisme, a généré beaucoup de souffrance individuelle chez le travailleur. Cette souffrance est liée à la rareté de l'emploi et par conséquent la peur de l'exclusion. Par ailleurs, Richard Sennett étudie la manière dont le nouveau capitalisme a affaibli la personnalité des individus. « Ce capitalisme du court terme menace de corroder son caractère, en particulier les traits de caractère qui lient les êtres humains les uns aux autres et donnent à chacun un sentiment de son moi durable » (R. Sennett, 2000). Selon lui, il y a un empêchement de l'épanouissement de soi dans les relations stables et durables. Dans ce contexte, malgré l'amélioration des conditions objectives (organisation du travail, outils de la production, sécurité et bien-être, modernisation des lieux de travail, etc.), les conditions subjectives du travailleur se sont dégradées. Il est de plus en plus souffrant, épuisé et stressé. Au-delà de la méprise économique, il y a des transformations profondes des modes de comportements en mettant des appréciations et des évaluations. C'est « la dictature du chiffre » qui s'impose de plus en plus (A. Supiot, 2012-2014). Ce passage du qualitatif vers le quantitatif consiste une vraie emprise pour le travailleur. Les individus sont transformés en capital qu'il faut fructifier. Pour les héros, leur travail perd de plus en plus de sens car ils doivent faire des chiffres, n'importe le prix à payer pour y arriver. Il y a donc un grand paradoxe qui existe dans le monde de travail d'aujourd'hui : d'une part l'entreprise tente de présenter le travail comme un lieu de réalisation de soi et de l'autre part, elle exige que le travail se réalise en fonction de ses profits.

2.2. Le chômage

L'emploi est considéré comme « l'énergie de la vie » et le chômage n'est rien d'autre qu'une façon de la non-utilisation de cette énergie. M. Henry le considère comme « une barbarie ». Pour lui, il n'y a rien plus terrible que l'absence d'emploi qui est synonyme de l'absence de l'énergie de la vie, au-delà de son exploitation. (M. Henry, 2008)

Un travailleur qui se trouve au chômage est exposé beaucoup plus aux maladies physiques et mentales. La relation avec autrui est rompue et les chômeurs se trouvent seuls, enfermés dans leur bulle, loin de la vie active et sociale. Voici comment un chômeur décrit sa situation : « Et nous, chômeurs en perdons même la pratique du langage, à force de nous taire. A force de vivre, coupés de tout, givrés de solitude, comme des îles sans hommes ni bateaux. Puisqu'il ne reste rien, sinon quelques gestes machinaux, hagards, pareils aux signes des sourds muets. Après un jour de silence, un autre jour de silence. Son empire impitoyable, inflexible, grandit comme un arbre géant dans notre tête : et, front incliné sur notre propre défaite, nous restons enfermés dans cette prison de plomb, prison d'autant plus terrible, qu'on sait au plus

profond de nous, qu'elle durera jusqu'à perpète. Que personne ne viendra jamais nous en délivrer. Prison contre qui personne ne peut s'insurger, parler contre, puisqu'officiellement, juridiquement, ce n'était pas une prison. Mais un logement avec un toit, immense privilège par rapport aux sans-abris, mais prison tout de même, puisqu'on ne peut pas en sortir, faute d'argent et d'emploi à exercer. »²⁴ C'est le capitalisme qui a produit le chômage et l'a institutionnalisé. Produire plus avec moins de main d'œuvre qui sera exploitée jusqu'au « dernier goût », inventer des machines qui remplacent les travailleurs et déplacer les entreprises vers des pays « pauvres », ce sont les raisons principales du chômage qui n'épargne personne, même les cadres. Pour échapper à cette souffrance causée par le chômage, le travailleur s'oblige à accepter son exploitation du corps ou de sa pensée. Il s'est obligé de rentrer dans un cadre enfermé et se taire. On ne lui demande pas son avis ni son opinion ! On lui demande juste de « produire de plus en plus ». Alors, hypothétiquement nous sommes de toute façon souffrants : travailler ou être au chômage, nous procure malgré tout de la souffrance. Alors, le monde du travail, ne mérite-t-il pas sa fameuse réputation de la malédiction, donnée depuis des siècles ?

1.1. La robotisation

La robotisation du travail est-elle réellement une source de libération ? Les robots vont-ils nous faciliter la vie ?

D'ici 2030, un emploi sur trois pourra disparaître à cause des machines²⁵. Le débat est très long sur ce sujet. Certains auteurs pensent que la robotisation du travail permet à l'Homme d'éviter de faire 'un sale boulot' qui ne lui procure pas de satisfaction. Les machines, ces extensions du corps humain, lui permettent d'augmenter sa productivité. En bref, la robotisation permet de produire plus en se fatiguant moins.

D'autres auteurs voient dans la robotisation une perte d'emploi. On n'aura plus besoin des caissiers, des mécaniques, des livreurs ou des chauffeurs. Mais que deviendront ces travailleurs ? Robotisation n'est pas alors synonyme d'augmentation du chômage qui causera davantage une souffrance collective ?

Pour Bernard Stigler, cette problématique est très claire : c'est la fin de l'emploi ! Mais c'est le début du travail. Il fait la différence entre « le travail » et « l'emploi » : L'emploi c'est tout ce qui est sanctionné par un salaire qui permet d'avoir donc, un pouvoir d'achat. Le travail est une action qui nous permet de nous développer et qui nous apporte quelque chose, par exemple : la peinture, l'écriture, etc. Il insiste sur le fait que nous sommes en train de vivre

²⁴ Source : <https://blogs.mediapart.fr/brigitte-pascall/blog/190315/sur-la-souffrance-des-chomeurs>

²⁵ Source : <https://www.rtl.be/info/belgique/societe/robotisation-995016.aspx>

une transformation complète de l'économie industrielle planétaire. Les emplois sont en voie de disparition. Même les emplois qui restent encore, sont très mal payés. Ils sont devenus « des miettes », mais ne sont plus la base de l'économie. (B. Stiegler, 2015)

De toute façon, l'effet de la robotisation reste ambigu et tout dépend comment cette nouvelle ère du monde du travail va être organisée et gérée.

1.1. La mondialisation

Depuis la chute du mur de Berlin, la mondialisation s'est étendue et a permis à beaucoup de pays de voir leur revenu augmenter très rapidement. Au fait, quelques emplois ne sont pas disparus ; ils sont tout simplement délocalisés. Les entreprises ont opté pour cette option bon marché afin de résister à la crise économique. Dès lors, les travailleurs des pays émergents acceptent de travailler plus avec un salaire très bas. D'un côté, les entreprises occidentales ont plus de profit et moins de coûts et de l'autre côté, les pays émergents ont intérêt de voir le nombre des emplois augmenter, ce qui leur permet de sortir de la pauvreté. Du coup, il y a une réelle menace pour les salariés des entreprises délocalisées et ceci se traduit par une forte pression sur eux.²⁶

Ces nouvelles tendances du capitalisme, robotisation et mondialisation, vont en parallèle avec la destruction de l'emploi, sa précarisation et l'augmentation du chômage, qui n'est pas la condition idéale du travailleur. Tout ceci, se traduit généralement par un sentiment d'insécurité qui cause de la souffrance chez le travailleur occidental, n'importe son parcours scolaire, son poste ou son intelligence. Le monde de l'emploi nous fait vite comprendre qu'on n'est pas « uniques », qu'on n'est pas « indispensables ». Il y a un bouleversement des valeurs, entre autres, et cela est le plus dur à accepter.

²⁶ Source : <https://education.francetv.fr/matiere/economie/premiere/video/la-mondialisation-creatrice-d-inegalites>

2. La souffrance au travail

K. Marx expose une analyse profonde quant au sujet de la réalité du travail. Pour lui l'interprétation du travail, c'est une question de point de vue. Ainsi, il fait une distinction entre « le travail humain » où c'est la subjectivité de « Je » qui compte et « le travail économique » dominé par le point de vue de « Il ». M. Hunyadi appelle cette méthode « le perspectivisme nominal » qui consiste « à multiplier les points de vue sur la réalité (celui du travailleur, du capitaliste et de l'économiste) et que chaque point de vue constitue son domaine d'objectivité propre. » (M. Hunyadi, 2017)

Concrètement, le travail de « je » c'est le travail humain, subjectif et libéré parce qu'il permet l'épanouissement de soi. K. Marx le décrit ainsi : « Dans ma production, je réaliserais mon individualité, ma particularité ; j' éprouverais, en travaillant, la jouissance d'une manifestation individuelle de ma vie, et, dans la contemplation de l'objet j'aurais la joie individuelle de reconnaître ma personnalité comme une puissance réelle, concrètement saisissable et échappant à tout doute.. » (K. Marx, 1844 (publication du 1972)).

Le travail du « Tu » s'apparaît « comme la satisfaction du besoin de l'autre, comme un complément à son existence permettant l'expression de la vie humaine ». (M. Hunyadi, 2017) Au-delà de cette relation « Je-Tu », c'est la méprise de « Il » parce que ce point de vue se base sur le travail mesurable et objectif sans prendre en compte les efforts et les valeurs du « Je ». C'est ce travail là qui contribue à la croissance économique, mais qui ne permet pas le développement de la fameuse relation « Je-Tu » et l'expression du « Je ». Ce perspectivisme nominal « permet de relever le travail comme une expérience éthique pour le travailleur, expérience à la fois d'aliénation par la division du travail et ses évolutions techniques, et d'exploitation par la forme salaire qu'impose le capitalisme » (M. Hunyadi, 2017). Le travail objectif que Marx considère « une activité purement forcée, qui est imposée par une nécessité extérieure et contingente, et non par un besoin et une nécessité intérieure » devient clairement une source de souffrance qui cause la perte de soi. Il y a lieu de dire que la pensée philosophique de Marx est plus actuelle que jamais dans le monde de travail aujourd'hui, malgré le développement des outils de productions et les nouvelles formes d'organisation de travail.

Hannah Arendt était aussi intéressée d'étudier la condition du travailleur moderne. Pour elle, cette société réduit le travailleur à sa fonction de producteur. Le travail d'aujourd'hui n'est rien d'autre qu'un moyen de renouveler les besoins vitaux. Il nous soumet à un cercle vicieux, impossible d'y échapper. Pour H. Arendt, il y a deux modes d'activités qui s'opposent : d'une part le pouvoir technique sur un objet et d'autre part, l'activité dont le schéma est celui de la

communication réciproque. Une chose est sûre : ces deux modes ne peuvent, en aucun cas, être ensemble. Ici consiste justement le paradoxe et le drame de la modernité : la domination de la sphère technique qui anéantit l'action de la communication. (H. Arendt, 1961) L'homme qui domine la technologie, c'est acceptable ! Mais quand la technologie domine le cerveau de l'Homme, là c'est le début de la fin.

Tous ces facteurs mentionnés jusque ici (chômage, mondialisation, technologie, manque de la subjectivité du travail, l'économie capitaliste etc.) affaiblissent le travailleur et son travail en l'amenant lentement mais sûrement vers une souffrance intense. Pourquoi doit-on continuer à travailler si aucune condition n'est favorable ? Est-ce que l'Homme, est en soi, un sort de masochiste qui prend du plaisir en souffrant ou il s'agit uniquement d'une condition contraignante de l'Homme qui le pousse à travailler, malgré tout ?

IV. Conclusion

La relation entre travail et souffrance est très forte. Serait-il possible d'imaginer le travail sans la souffrance et la souffrance sans l'action du travail ? En plus, les conditions sociales et économiques ont rajouté « leur contribution » dans cette logique. Dès lors, cela m'apparut indispensable d'aborder la notion « travail » et « souffrance » séparément pour faire un lien tout à la fin.

La première partie est consacrée au concept du « travail », sa définition, son origine et comment ce thème a été abordé par d'autres penseurs des différentes époques. « Le travail » continue d'être un sujet des différents débats : est-il une malédiction ou une bénédiction ? En quoi consiste le sens du travail ? Le travail nous permet-il d'être libres ? C'est une prison qui nous met « les menottes dorées » ?

La deuxième partie est consacrée au concept de la « souffrance », sa définition et sa distinction avec la douleur. De grandes transformations économiques et sociales ont impacté le monde du travail et pas toujours positivement. La robotisation, la mondialisation, le chômage, etc. influencent sur la santé mentale et physique du travailleur qui souffre de plus en plus.

La troisième partie consiste dans le lien de ces deux concepts : la souffrance au travail. Cette souffrance qui pourra être subjective quand le « Je » n'arrive pas à s'exprimer. Lorsque le travail devient objectif, c'est-à-dire quand il noue une forte relation dépendante avec son aspect économique, il peut causer une souffrance importante chez le travailleur.

Pour conclure, c'est le temps de s'occuper du travail et tous les problèmes qu'y sont associés. La solution de ces problèmes consiste dans la réflexion des enjeux organisationnels et existentiels. Ces enjeux sont issus de l'éviction de la vie. Le suicide au travail, le chômage etc. sont les conséquences. D'où vient cette éviction ? On pourrait lister plusieurs raisons :

- intensification de la production qui « oblige » les travailleurs de devenir des robots qui ne pensent pas et qui font qu'exécuter.
- l'impossibilité d'éprouver la vie produite par le travailleur lui-même, à travers son activité de travail
- une vie devenue impossible et expropriée du travail.

Le grand paradoxe du monde de travail d'aujourd'hui, entre autres, c'est de nous demander d'être intelligents, mais de ne pas penser. Or la pensée c'est la vie ! C'est le temps de la destruction de la pensée, donc de la vie ? Cette vie, qui est en permanence en mouvement

d'accroissement et qui rencontre des obstacles qui font naître un certain degré de souffrance. Le travail la convertit « en voix » au sens spinoziste du terme, c'est-à-dire « l'affirmation de la puissance d'exister ». De toute manière, ici consiste la mission du travail qui ne se réalise pas toujours convenablement à cause de nouvelles formes d'organisation. Au moment que « cette voix » ne s'exprime pas, le travailleur s'étouffe en lui. Arrive alors le degré maximal de la souffrance qui peut avoir des conséquences néfastes à long terme.

Le travail nous permet de satisfaire nos besoins de vie, le travail c'est donc la vie ! Mais la vie ne se résume pas au travail !

Bibliographie

- A. Gorz. (1988). *Métamorphose du travail: Quête de sens*.
- A. Smith. (1859). *Richesse des Nations*. Paris.
- A. Supiot. (2012-2014). *La Gouvernance par les nombres*. Fayard.
- A.Gorz. (1991). *Capitalisme Socialisme Ecologie*.
- A.Schopenhauer. (1996 (1818)). *Le Monde comme volonté et comme représentation* (Vol. Tome I). PUF.
- A. Touraine. (1973). *Production de la société*. Paris: Le Seuil.
- B. Stiegler. (2015). *L'emploi est mort, vive le travail!* Fayard.
- C.G. Jung. (1916 (publication du 1996)). *Psychologie de l'inconscient*. Paris: Librairie générale française.
- E. Delruelle. (2016). *Plaisir et souffrance au travail. Materialité de la politique*.
- Epicure. (10, Traduction Pierre Pénisson). *Lettre à Ménécée. Les classiques Hatier de la philosophie*.
- G. Hegel. (1807, relié en 2006). *La phénoménologie de l'esprit*. Librairie Philosophique Vrin.
- H. Arendt. (1961). *Condition de l'Homme moderne*. Paris: Éditions Calmann-Lévy.
- H.Arendt. (1983). *La condition de l'homme moderne*. Paris: Agora.
- Hegel. (1806-1807). *La phénoménologie de l'esprit*. Paris: Aubier Montaigne. .
- J.P.Durand. (2006). Les outils contemporains de l'aliénation du travail. *Actuel Marx*, pp. 107-122.
- K. Marx. (1867-1883 (nouvelle traduction du 1993)). *Le Capital*, livre 1. Dans N. t.-P. Lefebvre. Paris: Puf.
- K. Marx. (1844 (publication du 1972)). *Manuscrits de 1844*. Paris: Editions Speciales.
- K.Marx. (1971). *Un Chapitre inédit du Capital*. Paris: UGE.
- L. Laval. (1940). *Le mal et la souffrance*. Paris: Librairie Plon.
- M. Hunyadi. (2017, 5 n° 696). Le travail chez Marx: l'éthique du perspectivisme . *Les Temps modernes*, pp. 64-78.
- M.Henry. (2008). *Du communisme au capitalisme : Théorie d'une catastrophe*. Editions l'Age d'Homme.
- R. Sennett. (2000). *Le travail sans qualités*. ed. Albin Michel.
- Uuet J-C., Nastri G. (1987). Le travail hors la loi. *Revue Politique et Parlementaire*.

Note d'articulation

Table de matières

I. Un résumé global.....	56
II. D'où vient cette souffrance ? Synthèse.....	57
1. L'environnement externe	57
2. L'environnement du travail de l'entreprise	58
3. L'individualité de la personne	60
III. Les conséquences de la souffrance des cadres.....	62
IV. Propositions des pistes d'améliorations	64
1. L'apport de la théorie d'Axel Honeth	65
Bibliographie	68

I. Un résumé global

Ce mémoire, divisé en deux parties, avait pour but d'analyser l'aspect souffrant du travail des cadres intermédiaires tant d'un point de vue philosophique que sociologique.

Dans la partie sociologique, je me suis permis d'analyser en détail, la souffrance d'un groupe particulier de travailleurs : celui des cadres intermédiaires. Déjà l'appellation « intermédiaire » nous montre qu'il s'agit « du manager de première ligne », celui qui doit gérer une/des équipe(s) et qui se trouve entre les membres de son équipe et la direction. Plusieurs études montrent que sa position, le rend souvent malheureux dans son travail. Tout d'abord, j'ai analysé le concept « cadre intermédiaire » : de qui s'agit-il ? Quels étaient les professions et les métiers qui sont considérés comme « intermédiaires » ? Pourquoi s'intéresser à ce groupe de travailleurs en particulier ? Par ailleurs, les cadres intermédiaires sont des membres et des représentants de la classe moyenne de la société, qui est en train de subir des transformations radicales par suite des facteurs économiques, sociologiques et démographiques.

Dans la deuxième partie, c'était « le/les rôle(s) » du cadre intermédiaire qui m'a interpellée. J'ai voulu savoir quels étaient les rôles d'un cadre et comment ces rôles rentrent en conflit en lui procurant de la souffrance. Dès lors, comment un cadre souffrant peut influencer le climat social et le bien-être de son équipe ?

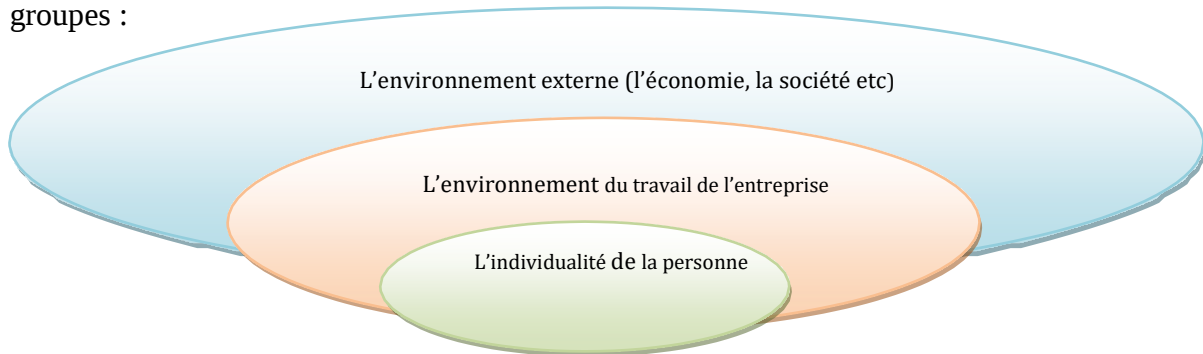
Dans la partie philosophique, j'ai voulu aborder la notion « du travail » et « de la souffrance » en général. A travers une brève synthèse des ouvrages académiques qui en parlent, j'ai eu l'opportunité d'expliquer, dans un premier temps, ce que c'est le travail, son origine, son évolution à travers les siècles et me poser également des questions de réflexion : le travail nous rend-il malheureux ou est-il un moyen de libération ? Le travail a-t-il perdu le sens ? Au final, qu'est que le travail nous procure, à part la valeur monétaire ?

Dans un deuxième temps, je me suis consacrée à la notion de « la souffrance », sa définition et le lien avec le travail. Il s'avère que plusieurs conditions économiques et sociales rendent le travail d'aujourd'hui plus difficile comme p.ex : le capitalisme, l'automatisation, la mondialisation, le chômage, etc. Le travail n'est plus une source d'épanouissement de soi. Comme Marx explique, le travail n'est plus un besoin intérieur. Il est plutôt une contrainte extérieure, une façon de survivre matériellement.

II. D'où vient cette souffrance ? Synthèse

L'enjeu principal de cette dissertation était d'analyser le travail et la souffrance dans leur ensemble et savoir comment les conditions actuelles du travail, l'organisation d'une entreprise et le caractère de l'individu ont des impacts chez le travailleur, notamment chez le cadre intermédiaire.

Pour synthétiser tous ces facteurs qui causent de la souffrance, je dirais qu'il y a trois groupes :



1. L'environnement externe

Le contexte actuel économique et sociologique, où les organisations sont en train de se développer, peut impacter le cadre intermédiaire ou le travailleur en général. A la suite la production de masse et « la dictature des chiffres » qui s'imposent, les entreprises sont devenues de plus en plus complexes. Pour assurer leur survie et leur rentabilité, elles ont opté pour « la flexibilisation », au niveau des tâches, horaires du travail, rémunération, contrats de travail, postes de travail, etc. L'accent est mis sur « la polyvalence » du travailleur. Il doit jongler avec la production, la maintenance et l'amélioration continue du produit. Le travailleur est invité de rester des heures de plus en mettant en péril l'équilibre vie privée – vie professionnelle. La pression économique et la concurrence obligent les entreprises à opter pour la moto « gagner plus au moindre coût ». Elles devront supprimer des postes, licencier pour des raisons économiques et se restructurer pour « sortir la tête de l'eau ». Aujourd'hui, le travailleur pourrait perdre son travail très facilement et rapidement. Il sera vite remplacé par un autre qui acceptera même de travailler plus avec un salaire inférieur. Celui qui garde encore son poste de travail, devrait se considérer « chanceux » et ce sentiment l'obligera de s'investir à 200% pour « mériter cette chance » au détriment de sa santé mentale et physique.

M. Detchessahar (2011) distingue 3 types de contraintes qui s'exercent sur le travailleur :

- Industrielle (les normes qualitatives ne sont plus les mêmes avec celles du fordisme. Chaque membre de l'entreprise subit une pression permanente suite la nécessité de se distinguer du concurrent et supporter le poids de l'image de l'entreprise.)
- Marchande (« Le client est le roi » ! Cette affirmation rabaisse l'autorité du travailleur devant son client. La satisfaction de ce dernier exerce une pression énorme sur les délais, les coûts, la qualité et la quantité produite)
- Événementielle (répondre aux sollicitations dans l'immédiat).

Devant tous ces facteurs, le travailleur « moyen » se trouve dans l'incertitude de son statut. Un grand nombre des candidats surdiplômés/surqualifiés pour très peu de postes vacants et la difficulté de grimper les échelles de la société, crée un grand malaise sociétal.

2. L'environnement du travail de l'entreprise

L'environnement et l'organisation du travail d'une entreprise peuvent aggraver la santé mentale de ses employés. Par ailleurs, les cadres intermédiaires sont confrontés à plusieurs difficultés non seulement organisationnelles, mais aussi autoritaires. Ces cadres bénéficient d'une autorité « imposée par leur statut ». Malgré leur position de « cadre », ils n'ont aucun pouvoir décisionnel sur les pratiques du travail et la stratégie de l'entreprise. Ils doivent malgré tout, « savoir vendre » les décisions prises de la direction auprès des travailleurs. La difficulté de ce processus consiste dans la conciliation entre « ces décisions » et « la réalité du terrain ». Dans notre parcours professionnel, chacun de nous a eu, au moins une fois, le cas où les décisions prises du haut n'étaient pas du tout réalisables dans les pratiques professionnelles de tous les jours. Les directeurs ne prennent malheureusement pas la peine d'écouter leurs employés et de l'autre côté, ils n'aiment pas lorsqu'on leur dit que telle ou telle décision n'est pas cohérente et faisable. Du coup, c'est sur le cadre intermédiaire de gérer ce « lourd poids » pour « ses petites épaules ».

B. Girard rappelle que « les cadres tiennent leur pouvoir de la hiérarchie qui leur a confié le poste qu'ils occupent. » (B.Girard, 2007). Ils se confrontent de plus en plus aux contestations de l'équipe en cas de changement d'organisation ou en cas d'une prise de décision. Les collaborateurs attendent que le cadre (qui pouvait être un ancien collègue qui a été promu par exemple), par la proximité qu'il a avec les employés, les défende aveuglément. De l'autre côté, la direction attend que le cadre fasse le nécessaire pour veiller à ce que les décisions prises soient bien respectées dans les délais prévus. Ses directeurs lui mettent de plus en plus

de pression et ils n'hésiteront pas à le sanctionner en cas de non réalisation des objectifs. Ne sachant pas comment se comporter face à ces situations, en voulant garder son autorité sans créer de l'autoritarisme, le cadre craque. Il se trouve seul et sans soutien, incompris par ses collègues et par sa hiérarchie.

B.Somme distingue 3 types de dégradations de la position du management de proximité, suite aux nouvelles formes d'organisation du travail (B.Somme, 2017):

- Managers « empêchés »

M.Detchessahar affirme que les managers de proximité « désertent la scène du travail » alors que les travailleurs ont le plus besoin de leur responsable afin qu'il les soutiennent dans leur travail quotidien, leur expliquer les contraintes, les difficultés, les écouter, etc. Non pas parce que les cadres ne veulent pas, mais parce que leur temps est consacré aux réunions et à la participation aux projets différents. Leur présence est exigée par la direction. Nous sommes ainsi devant le phénomène d'un cadre absent, qui n'a jamais le temps de se consacrer aux travailleurs. Donc, les managers de proximité sont empêchés de réaliser leur travail quotidien au sein de leur équipe. Et même lorsqu'il sont présents physiquement, ils ne sont pas joignables. Comme Detchessahar explique si bien ce phénomène : « Ceci est d'autant plus vrai que le second front sur lequel le manager de proximité concentre beaucoup de moyens et de temps l'éloigne lui aussi du concret de l'activité. Lorsqu'il quitte (enfin...) son bureau, le manager est happé par tout un ensemble de lieux d'échanges (commission, groupes projets, comité de pilotage, réunions d'information...) dans lesquels sa présence est requise. Il s'agit ici certainement d'un effet pervers du management participatif qui conduit à associer à tous les chantiers d'innovation de l'entreprise des représentants du «terrain», «terrain» que ces supposés représentants fréquentent d'ailleurs de moins en moins.. » (M.Detchessahar, 2011)

- Le manager hyper-connecté

M.Detchessahar les nomme « des managers modernes » parce que, dans la plupart des cas, ils ont « abandonné » leur terrain de travail et, sous demande de la hiérarchie, ils sont devenus des assistants de direction. Imaginons un technicien, expert dans son domaine, qui a été promu comme chef d'équipe suite une promotion interne dans entreprise. Sous la pression de sa direction, il se trouvera « enfermé » dans son bureau, à encoder des chiffres pour alimenter les statistiques de l'entreprise, à remplir des documents ou toute autre tâche qui est loin de son

domaine de travail. Ce technicien perdra son affinité non seulement avec son équipe qui a besoin de son expertise, mais avec son métier également via lequel il s'identifie. Il se trouvera malheureux dans ce poste. Son travail perd le sens. T. Périlleux parle « d'érosion jusqu'à l'absurde, du sens du travail sous la pression de logiques gestionnaires, au caractère incohérent » (T.Périlleux, 2005).

- Le manager hyper-rationnel

A.Grevin (2012) oppose, d'une façon caricaturale, deux types de managers : ceux qui sont surchargés de travail, super actifs et peu présents et ceux qui sont « lents », mais à l'écoute de leur équipe en essayant de répondre aux mieux à leurs besoins. Un bon manager doit trouver le juste milieu entre ces deux types. En tout cas, c'est la pression qui est mise sur la tête des cadres : ils doivent être omniprésents, autant pour l'équipe que pour la hiérarchie, chose qui s'avère impossible pour le cadre. Sont-ils en train de vivre des situations « schizophréniques », soumis entre les attentes incompatibles et le conflit de leurs propres valeurs ? (A.Grevin, 2012)

Ces trois types de situations, où le manager se trouve, influencent la pénibilité de leur travail et la dégradation de leur santé mentale. La souffrance est loin d'être une cause d'un abandon chez les travailleurs salariés uniquement. Ce syndrome affecte également les cadres intermédiaires et certainement tout degré de la hiérarchie.

3. L'individualité de la personne

Malgré les facteurs externes qui exercent une pression sur l'entreprise et sur le travailleur, il existe aussi des facteurs internes, innés, qui « donnent un coup de pouce » à la souffrance, par exemple : le caractère, la sensibilité, la personnalité, etc. de l'individu. Quand une personne craque, ce n'est pas uniquement la faute de l'organisation économique de la société et la faute de l'entreprise. La souffrance dépend aussi de la structure de la personnalité intérieure du travailleur. La souffrance est donc subjective, comme mentionné à la page n° 42.

Ainsi, les personnes hypersensibles sont susceptibles de souffrir moralement plus qu'une personne qui se caractérise d'une certaine «froideur ». Il y a de plus en plus des personnes qui deviennent extrêmement sensibles aux remarques de la hiérarchie ou des collègues. Les hyper-sensibles ont peur de décevoir les autres, ne supportent pas les conflits et ils ont un fort degré d'empathie. Leur plus grande phobie c'est la solitude et l'abandon par les autres.

« Trop de froideur ou même une simple indifférence les glaceraient et leur ôteraient le goût du travail et le désir de fournir un effort. » (A.Adda, 2012) Ils ont besoin d'être reconnus, remarqués et estimés pour les efforts fournis. Si tel n'est pas le cas, « ils ont la sensation d'être sur le fil en permanence. Colère, larmes, repli sur soi, agressivité... l'entourage peine à comprendre leurs réactions imprévisibles, étrangères à toute rationalité. »²⁷

Un manager hypersensible, peut s'avérer une belle qualité pour l'entreprise, puisque cette personne saura écouter les autres et répondre à leurs besoins, mais si cette qualité sera étouffée, empêchée par la direction qui ne laisse pas l'espace pour s'exprimer, le cadre souffrira émotionnellement.

Ensuite, les travailleurs qui s'engagent beaucoup émotionnellement et intellectuellement dans leur travail, risquent d'en souffrir d'avantage. Comme C. Dejours explique : « Dans le burn-out, l'engagement personnel est identifié comme le facteur de risque principal : c'est dans l'implication et la conscience professionnelle, qui sont aussi des conditions de la performance et se révèlent particulièrement appréciées par les collègues et les supérieurs hiérarchiques, que réside la vulnérabilité » (C.Dejours, 2012). Cette précision est très importante. En raison de leur engagement, les travailleurs espéreront d'avoir une certaine reconnaissance, chose qui n'arrive malheureusement pas dans tous les cas. Ainsi, un cadre qui s'engage et qui se donne à 100% attend un feedback de la part de sa hiérarchie et un appui de la part de son équipe. Lorsque cela n'arrive pas, il abandonnera. Cet abandon va à l'encontre de sa personnalité et alors, il souffre.

Une autre catégorie des travailleurs exposés aux risques de la souffrance, sont ceux qui sont trop « eux-mêmes », trop « honnêtes » et qui tiennent beaucoup à leurs valeurs, chose qui les rend peu flexibles au niveau d'acceptation de certaines choses au milieu du travail. Parfois, le travail d'aujourd'hui est arrivé à une telle dégradation, que la réussite se base de plus en plus sur la chance ou l'opportunisme. Ce n'est plus suffisant d'être compétent, d'avoir des bons résultats, mais il faut « jouer le jeu », se montrer, se faire apprécier. Tout simplement « faire semblant ». Soit la personne reste fidèle à soi-même, mais alors elle sera exclue et isolée dans son sort, soit la personne développera un « 'faux self' adaptatif, qui amène les personnes à perdre le contact avec leurs véritables sentiments intérieurs et à vivre une existence dépourvue d'authenticité » (Hirigoyen, 2008). Cette situation ne peut lui offrir rien d'autre, que de la souffrance.

²⁷ Source : https://www.lexpress.fr/styles/psycho/suis-je-hypersensible-comment-detecter-l-hypersensibilite_1650440.html

III. Les conséquences de la souffrance des cadres

Un cadre souffrant peut avoir des conséquences lourdes et coûteuses pour l'entreprise. Un cadre qui souffre sera « absent », et non seulement au sens physique qui laisse comprendre ce terme.

Un cadre « absent » même s'il est présent physiquement, ne sera pas capable de bien faire son travail : gérer l'équipe et soutenir ses collègues.

Une première conséquence sera économique. Un cadre qui souffre, tôt ou tard, soit quittera l'entreprise, soit il sera en absence permanente. Dans les deux cas, l'impact reste important au niveau financier. Si le cadre quitte son boulot, l'entreprise risque de perdre « un talent » qui peut partir chez des concurrents potentiels. Ceci peut être dangereux au niveau de compétitivité entre les organisations. En plus, l'entreprise devra penser à le remplacer. Elle devra dégager un budget de recrutement, de sélection et de formation du nouvel arrivant. Dans le cas où le cadre est en maladie de longue durée, ceci est autant néfaste pour l'entreprise qui devra occuper un poste pour une personne absente.

Pour rappel : le cadre intermédiaire veille à ce que les objectifs de l'entreprise soient bien réalisés et il aide son équipe pendant ce processus. Si le cadre est souffrant et absent, il y a dès lors une diminution du rendement au travail, de la productivité des travailleurs par manque de contrôle et de motivation. Les objectifs ne seront pas réalisés dans les délais et donc, ceci peut avoir des pertes financières pour l'entreprise.

Une deuxième conséquence pourrait être sociale. Le cadre intermédiaire, comme expliqué dans la partie sociologique (paper n° 1), est une personne clé pour l'entreprise. Il sert comme un lien entre la direction et les travailleurs, il « traduit » les décisions de haut vers le bas, et transmet les avis du bas vers le haut. Il a plusieurs rôles et sa présence est très estimée vu son expertise, son approche avec l'équipe puisqu'il vient du même rang professionnel. Mais si le cadre souffre, il ne sera pas capable d'assurer ses fonctions. Le reste de l'équipe sera impacté également par sa souffrance. On rentre dès lors dans un cercle vicieux : le cadre « contamine » les travailleurs, et eux, à leur tour « contamineront » le cadre et ainsi de suite. Le climat social sera affecté, la collaboration et la joie seront effacées et une ambiance de souffrance sera installée. Ceci peut augmenter le taux de turn-over de l'entreprise, augmenter les actes de violence et de harcèlement. On peut même aller plus loin : organiser des grèves, des mouvements sociaux et des procédures judiciaires.

Qui pourra vouloir travailler dans une telle entreprise ? D'où la raison pour laquelle une organisation doit prendre soin de ses cadres et mettre en œuvre toute une série des décisions et actions pour assurer leur bien-être.

IV. Propositions de pistes d'améliorations

Après avoir analysé cette souffrance des cadres, de plusieurs points de vue, il s'avère important de proposer des pistes qui, certainement ne pourront jamais effacer cette souffrance, mais au moins la diminuer. La souffrance existera tant que l'humanité existe. Au milieu professionnel également, puisque les structures économiques varient en fonction de la politique macro et micro économique. Les entreprises doivent s'y adapter malgré tout. Mais, l'attention ne doit pas être détournée de ceux qui assurent l'existence de l'activité économique d'une société : les travailleurs (peu importe leur statut ou leur grade).

Puisqu'on a dit que la souffrance est causée tant par des facteurs internes qu'externes, alors les solutions proposées s'adressent aux cadres mêmes (à leur intérieur) et aux agents de l'entreprise (collaborateurs et direction).

- ✓ Il est nécessaire de faire une réorganisation cognitive des exigences de la situation. Dans le cas de conflit de rôles, le cadre doit être capable d'ajuster les rôles selon les exigences perçues dans une situation immédiate. Ceci veut dire, il faudra savoir « quel rôle jouer et dans quelle situation » et s'adapter.
- ✓ Les managers de proximité sont souvent face à des situations de conflits et ambiguës. L'entreprise devrait leur offrir des formations différentes pour leur apprendre comment réagir dans une situation de conflit, quel comportement adopter et comment savoir communiquer. Un cadre doit être capable d'identifier une situation problématique et adopter les bonnes habitudes de comportement.
- ✓ Laisser le temps aux cadres de s'occuper de leurs équipes. Surcharger un cadre avec des tâches de plus en plus insensées et l'éloigner de plus en plus du terrain du travail s'avère néfaste pour l'organisation comme on a vu plus haut. Il faut lui laisser l'opportunité d'appartenir à un groupe, tenant compte leur position difficile et parfois mal vue : ils ne sont ni directeurs ni salariés simples.
- ✓ Contribuer à renforcer l'image du cadre intermédiaire en le reconnaissant, à lui déléguer plus de pouvoirs de décisions et plus de responsabilités.
- ✓ Ecouter et prendre en compte son avis, lui laisser le droit de donner des critiques, des remarques et des conseils.
- ✓ Réagir dès le moindre signe de stress, démotivation ou souffrance. Parler avec lui, demander ce qui ne va pas, prendre du temps pour lui.

1. L'apport de la théorie d'Axel Honneth

Une autre option pour réduire la souffrance c'est l'appui sur la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth²⁸ (F.Pierson, 2011). Selon lui, la reconnaissance affirme entre autres, les qualités positives de l'humain ou des groupes. La reconnaissance permet de se réaliser d'une façon autonome et augmenter aussi l'estime de soi.

A.Honneth confirme que l'humain doit lutter pour être reconnu. Pour obtenir cette reconnaissance, l'Homme doit individuellement s'engager pour affronter la résistance collective. C'est ici la constatation de ce processus d'apprentissage.

Pour reprendre les notions de plusieurs auteurs comme Alveson & Willmott, Sainsaulieu, El Akremi et Gini « le travail est une source d'attribution d'une valeur sociale positive de reconnaissance et un facteur de formation de l'identité » (F.Pierson, 2011). On se construit via le travail, on « se regarde dans le miroir » via la reconnaissance des autres. C'est justement la dégradation des conditions de travail qui a détruit l'identité et l'estime de soi des travailleurs et notamment des cadres. Il est mis souvent sous pression et il est constamment surchargé à la suite de délais trop restreints. Cette façon de travailler ne lui permet pas de réaliser ses objectifs professionnels et le cadre se sentira vite délaissé et douteux sur ses propres capacités. Il développera une crainte « de ne pas être à la hauteur » demandée par ses collaborateurs et par la hiérarchie. Ils se sentiront donc oubliés, non respectés et seuls devant tous. Ils perdront l'estime de soi, la confiance sur leur travail et vont aller jusqu'à la dépression. « Les cadres ne sont donc pas épargnés par la souffrance sociale, éprouvée lorsque le sujet ne peut pas être ce qu'il voudrait être, lorsqu'il occupe une place qui l'invalide et le déconsidère » (V. Gaulejac, 2011).

En plus, des pratiques comme la concurrence entre les cadres et la peur de se retrouver « devant la porte », font de lui un travailleur démotivé, non reconnu et humilié. Il n'est plus fier de son travail, ni de son statut de « responsable ». Concernant l'identité, C. Dejours met en avant le regard des autres qui est le déterminant principal de sa construction.

Pour revenir à la philosophie d'A.Honneth, il estime que la reconnaissance est atteinte en situation de conflit. Il considère « que le sentiment de voir son identité reconnue et valorisée dans le regard de l'autre (l'estime sociale) résulte d'une interaction conflictuelle avec cet autre, d'une lutte pour la reconnaissance » (F.Pierson, 2011). Une fois que l'individu obtient

²⁸ « Axel Honneth, né le 18 juillet 1949 à Essen, est un philosophe et sociologue allemand. Il est depuis 2001 directeur de l'Institut de recherche sociale — connu pour avoir hébergé l'École de Francfort — à Francfort-sur-le-Main en Allemagne. Depuis 2011, il est professeur à l'université Columbia à New York ». - source WIKIPEDIA

l'estime sociale, il peut donc arriver à l'estime de soi. Donc les cadres doivent apprendre comment interagir et comment se confronter les autres afin d'être reconnus. Selon A.Honneth tout changement et nouveauté d'action interindividuelle sont issus de cette « résistance collective » pour obtenir de la reconnaissance. Ce sont souvent les contestataires qui sont porteurs des valeurs et des projets alternatifs, car « la dynamique qui est engendrée pousse l'entreprise à agir et imaginer des solutions créatives. » (F.Pierson, 2011).

Dans une situation de conflit, deux individus instaurent une « lutte » pour être reconnus, mais en même temps, ils ont besoin de la présence de l'autre pour y arriver. L'idée d'Honneth, empruntée à Hegel (1991), c'est que « la reconnaissance intersubjective n'est possible qu'à l'occasion d'un conflit ; d'une confrontation dans l'interaction » (F.Pierson, 2011). Il ajoute que « l'esprit doit en effet être constitué de telle manière qu'il ne se réalise pleinement qu'en se sachant reconnu par d'autres ; or cette reconnaissance, l'individu ne peut s'en assurer que dans l'élément du conflit, en faisant l'expérience de la relation pratique par laquelle l'autre répond à un défi délibéré, voire à une pure provocation » (A.Honneth, 2000). Il suffit d'analyser les actes « agressifs » contestataires des jeunes enfants envers leurs parents. Pour eux, c'est une façon de se faire remarquer et ceci leur permet de se reconnaître comme un être humain indépendant qui a ses propres désirs et des exigences qui doivent être respectés.

C'est le sentiment de mépris qui sera nécessaire à faire participer l'individu à une résistance collective. Etre méprisé peut avoir des conséquences psychiques lourdes et peut provoquer une souffrance morale chez la personne. La personne sent l'échec de ses actions et il a honte de lui-même. C'est justement « l'engagement individuel dans une résistance collective qui permet de sortir la personne d'une telle situation d'inhibition et de lutter pour obtenir la reconnaissance de son identité » (A.Honneth, 1999). Afin qu'une résistance collective soit présente, il faudra que le groupe partage un sentiment de mépris éprouvé. « Celle-ci fonde la solidarité au sein du groupe et permet aux individus de faire l'expérience de la reconnaissance que suscite cette solidarité dont les membres se vouent une sorte d'estime mutuelle. Ainsi, partageant avec les autres membres du groupe ce même sentiment de mépris, la participation de l'individu à une résistance collective l'incite à lutter pour obtenir la reconnaissance de son identité et accéder à une estime de soi ». (F.Pierson, 2011)

Ainsi, la même auteure (F.Pierson) privilégie trois pistes pour favoriser l'apprentissage de la lutte pour reconnaissance et résistance collective chez les jeunes futurs cadres pour éviter des souffrances dans le contexte de leur travail : « une pédagogie fondée sur l'interaction et la confrontation aux autres (1), destinée à favoriser le sentiment de sympathie pour la

particularité individuelle de l'autre et l'estime de soi (2) ainsi que la résistance collective (3). » (F.Pierson, 2011)

(Pour plus de détail sur le matériel de l'auteure Fraçoise Pierson sur l'apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres, voir le lien : <https://www.cairn.info/revue-management-2011-5-page-352.htm>)

Pour conclure cette dissertation, je dirais que l'entreprise est comme « une guitare » et ses collaborateurs « ses cordes » : pour avoir un beau son et agréable à l'écouter, faudra savoir « tendre ces cordes et les faire vibrer » !

Bibliographie

- A.Adda. (2012). *Adultes sensibles et doués. Trouver sa place au travail et s'épanouir*. Odile Jacob.
- A.Grevin. (2012). Quand la performance pilote le management... Les effets du tournant gestionnaire sur le management de proximité dans une clinique . *Journal de gestion et d'économie médicales* , 469-490.
- A.Honneth. (1999). Intégrité et mépris - Principes d'une morale de la reconnaissance. *Recherches Sociologiques* , pp. 11-22.
- A.Honneth. (2000). *La lutte pour la reconnaissance*. Paris: Cerf.
- B.Girard. (2007, XIII). L'autorité est en crise partout, sauf dans ... les entreprises . *Revue internationale de psychologie* , pp. 163-176.
- B.Somme. (2017). *LE MANAGEMENT HUMAIN : une réponse simultanée à l'amélioration du bien-être au travail et à la préservation de l'efficacité de l'entreprise* . LLN: Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain.
- C.Dejours. (2012). Psychopathologie du travail. *Les âges de la vie* , p. 5.
- F.Pierson. (2011, 5). Pour un apprentissage de la lutte et de la résistance des cadres pour limiter leur souffrances au travail : les apports de la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth. *M@n@gement* , pp. 352-370.
- Hirigoyen, M. (2008). La souffrance au travail et les pathologies émergentes. *L'information psychiatrique* .
- M.Detchessahar. (2011, 5 214). Santé au travail:Quand le management n'est pas le problème, mais la solution.. *Revue française de gestion* , pp. 469-490.
- T.Périlleux. (2005). Le déni de l'évaluation . *Travailler* , 113-134.
- V. Gaulejac. (2011). *Travail - Les raisons de la colère*. Paris: Seuil.