

**Zeitschrift:** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Herausgeber:** Société d'Etudes Economiques et Sociales

**Band:** 67 (2009)

**Heft:** 2: Les suisses au travail : heureux, mais ... fatigués ; Les circulations au cœur de la mondialisation

**Artikel:** Managers français et managers suisses : fatigués et heureux ou fatigués et peu heureux

**Autor:** Abord de Chatillon, Emmanuel / Desmarais, Céline / Guénette, Alain Max

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-142280>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 05.04.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# MANAGERS FRANÇAIS ET MANAGERS SUISSES: FATIGUÉS ET HEUREUX OU FATIGUÉS ET PEU HEUREUX?

EMMANUEL ABORD DE CHATILLON  
*IREGE - Université de Savoie*  
*abord@univ-savoie.fr*

CÉLINE DESMARAIS  
*IREGE - Université de Savoie*

ALAIN MAX GUÉNETTE  
*Haute école de gestion – HEG – ARC, Neuchâtel*

> Les temps de travail élevés sont souvent associés à une mauvaise qualité de la vie. Et pourtant, les encadrants se caractérisent en général par la coexistence d'un temps de travail important et d'une satisfaction au travail élevée. Dans un article qui a fait date, les deux premiers auteurs mettaient en évidence l'impact de la durée du travail sur la qualité de vie et les souffrances au travail, mais surtout ils notaient qu'au-delà de la quantité de travail, c'est la qualité du travail qu'il convient d'améliorer pour améliorer dans le même mouvement le sort des encadrants (Abord de Chatillon et Desmarais, 2007). L'article suivant se donne pour objectif de comparer la situation des managers français et suisses en matière de conditions de travail et plus particulièrement au regard de la fatigue.

**Mots clés:** encadrant, temps de travail, durée du travail, mal-être au travail, conditions de travail, interculturel.

Cet article se donne pour objectif de comparer la situation des managers français et suisses en matière de conditions de travail et plus particulièrement au regard de la fatigue.

Il est d'usage d'estimer que le bien-être au travail s'oppose au mal être. Et pourtant, nombreuses sont les situations où l'on observe des comportements paradoxaux qui permettent de retrouver toute une catégorie de la population qui semble soumise à la fois à des éléments positifs et des éléments négatifs en regard de l'impact de leurs conditions de travail (Abord de Chatillon et Desmarais, 2007). On peut ainsi distinguer trois situations en regard des questions de bien et mal-être au travail:

- > des salariés qui se situent résolument en mal-être sans aucune contrepartie de bien-être,
- > des salariés qui éprouvent du bien-être sans souffrir d'un quelconque mal-être
- > et des salariés qui combinent mal-être et bien-être au travail.

Cet article se propose donc d'examiner ces différents cas de figure à la lumière d'une comparaison internationale susceptible de nous renseigner sur la composante culturelle de cet état de fait: il s'agit ainsi d'observer si la propension à être à la fois heureux et fatigués au travail est une situation typiquement suisse ou si elle est plutôt le fait de catégories de salariés spécifiques.

Pour cela, nous avons mené une étude comparative permettant d'opposer deux nationalités de managers: 85 suisses et autant de français de caractéristiques situationnelles identiques (en termes d'âge, de nombre de personnes encadrées, de fonction et de sexe).

## 1. LE BONHEUR AU TRAVAIL: LA DIFFICULTÉ D'UNE ÉVALUATION THÉORIQUE

La question du bonheur au travail est une question qui traverse toute la réflexion sur la condition de l'homme au travail. Ce bonheur semble à la fois résider dans le travail lui-même tel qu'il est vécu par les salariés que dans le rapport de l'individu à son organisation, mais il est aussi le résultat d'une réaction face à la souffrance. C'est ainsi que Peguy écrivait en 1908: «*Nous vivons de la souffrance des autres. Chaque homme est le bourreau des hommes. Essayons d'estimer ceux qui peinent pour nous. Combien d'entre eux gagnent leur vie par agrément? Le bonheur est d'aimer son métier, mais où sont les métiers aimables?*» (cité par Boisselier, 2004, p.99). De fait, la société industrielle telle que nous la vivons, semble avoir en grande partie perdu une partie de sa convivialité et des mécanismes de régulation sociale (Grandstedt, 1980). Nos organisations semblent plus fonctionner pour leur propre bénéfice que pour le bonheur de ceux qui y travaillent.

Mais cependant, il convient de ne pas se situer dans un déterminisme simplificateur. L'évolution de nos organisations vers une intensification de plus en plus importante, si elle a produit des souffrances physiques et psychosociales (Abord de Chatillon, Bachelard et Moscarola, 2006), peut également s'accompagner d'un certain plaisir pris dans l'activité. C'est ainsi que Baudelot et Gollac (1999), estiment qu'un travail plus intense peut également parfois être aussi un travail plus intéressant.

Si la question de la souffrance au travail prend de plus en plus d'importance dans les préoccupations des gestionnaires des ressources humaines partout dans les pays développés, on a tendance à évacuer la question corollaire qui serait celle d'une absence de bonheur au travail. C'est ainsi que Dumond (2005) a montré que même dans des situations de profonde difficulté comme des réorganisations ou des fusions, une faible partie des individus exposés à de fortes souffrances psychosociales (5 %) y trouvait un certain bonheur.

Ce lien entre bonheur et travail doit également être mis en lien avec le capital social que portent les individus. Bessiere et al. (2003) précisent ainsi que ceux qui sont dépourvus de ce capital voient dans le travail une condition du bonheur alors que ceux qui disposent d'un capital social économique et culturel plus important envisage le bonheur comme une composante du bonheur parmi d'autres. C'est ainsi que le travail d'encadrement sera conçu par les cadres comme «devant» incorporer une dose de bonheur.

Face aux aléas de la vie professionnelle, la recherche du bonheur ne dispose donc pas des mêmes espaces. La montée des souffrances au travail et notamment des souffrances psychosociales renvoie le manger au sens qu'il donne à son activité. Le cadre est sensé disposer d'une activité professionnelle épanouissante, il aura donc tendance à ignorer une partie de ces souffrances voire à la transformer en élément de valorisation de son activité. C'est

ainsi que le stress professionnel peut être perçu par certains managers comme une composante intrinsèque d'un travail intéressant, occultant ainsi les conséquences négatives du phénomène.

C'est pourquoi, on peut observer chez les managers (Desmarais et Abord de Chatillon, 2008), l'existence de situations paradoxales où l'encadrant exprime à la fois de la souffrance sous forme de fatigue de stress ou de difficultés à mener de front vie personnelle et professionnelle, et des éléments de bien-être au travail sous forme de plaisir pris dans l'activité et de reconnaissance.

C'est dans ce cadre que nous inscrivons notre recherche, elle vise à mieux comprendre comment se forme l'équilibre du mal-être et du bien-être au travail.

## 2. UN APPARIEMENT DES OBSERVATIONS QUI PERMET UNE COMPARAISON

De manière à mettre en œuvre une comparaison pertinente, nous avons fait le choix de construire notre évaluation des différences entre managers français et suisses à partir d'un échantillon apparié.

Les données collectées auprès de managers suisses l'ont été par voie électronique en mai 2008. Elles ont été appariées avec des données issues d'une enquête réalisée un an plus tôt auprès de 2099 managers français.

L'appariement a été réalisé en associant à chaque observation suisse l'observation la plus proche de l'enquête initiale. Les critères retenus sont au nombre de quatre: l'âge, le sexe, le nombre de personnes encadrées et la fonction exercée.

GENRE H/F/Nationalité	français	suisse	TOTAL
Un homme	77,6% (66)	77,6% (66)	77,6% (132)
Une femme	22,4% (19)	22,4% (19)	22,4% (38)
TOTAL	100% (85)	100% (85)	100% (170)

Tableau 1: l'appariement en fonction du genre des managers

On obtient donc dans notre échantillon d'analyse autant de femmes que d'hommes, d'un âge équivalent et encadrant à peu près le même volume de salariés.

Nationalité	Nombre de personnes encadrées	Age moyen
français	28,31	43,02
suisse	23,26	43,46
TOTAL	25,84	43,25

Tableau 2: l'appariement en fonction du nombre de personnes encadrées

Ils occupent des fonctions identiques, les variations provenant de la diversité des fonctions occupées par certains qui cumulent de la gestion des ressources humaines avec du marketing par exemple.

DOMAINES PROFESSIONNELS/Nationalité	français	suisse	TOTAL
Dirigeant	30	31	61
Gestion des Ressources Humaines	12	19	31
Administration et service au public	14	13	27
Commerce	12	13	25
Autre	10	9	19
Marketing	8	9	17
Production	7	7	14
Études et recherche	8	6	14
Finance	4	6	10
Informatique	4	5	9
Comptabilité	1	6	7
Logistique	4	3	7
Juridique	2	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>116</b>	<b>129</b>	<b>245</b>

Tableau 3: L'appariement en fonction du domaine d'exercice professionnel

Cet échantillon nous permet de construire un certain nombre d'indicateurs caractéristiques des conditions de travail de l'encadrement.

Nous avons ainsi utilisé des indicateurs de bien-être au travail: niveau de reconnaissance, de plaisir pris au travail et de qualité perçue de la situation de travail, mais également des indicateurs de mal être: fatigue au travail, mais aussi stress professionnel et conflit vie familiale vie professionnelle.

Ces indicateurs ont été mis en perspective avec des indicateurs classiques de conditions de travail: durée du travail, mais aussi intensité du travail, précarité du travail et perception de la dégradation potentielle des conditions de travail.

Ces indicateurs permettent de rendre compte de la diversité de la situation des managers de notre enquête.

### 3. ETRE MANAGER: PLAISIR EN SUISSE, SOUFFRANCE EN FRANCE?

La comparaison permet de mettre en évidence aussi bien l'existence d'une pénibilité moins forte en Suisse (31), qu'une souffrance plus affirmée en France (32).

#### 3.1. LE MANAGER SUISSE: MOINS DE TRAVAIL DANS DE MEILLEURES CONDITIONS

L'analyse des données de notre enquête permet de décrire précisément les conditions de travail de nos managers: si les suisses travaillent moins, ils le font avec plus d'autonomie et moins de précarité que leurs homologues français.

La question du temps de travail semble tout à fait symptomatique de la différence qui existe entre les deux populations. Le manager suisse travaille moins longtemps et avec un temps de travail moins contraint que son homologue français qui lui en revanche dispose de plus de temps sans ses subordonnés.

Temps de travail moyen en heures	Manager français	Manager suisse	écart
Total	54,18	48,72	- 5,46 **
- dont au domicile	4,70	3,97	- 0,73 ns
- dont sur le lieu de travail	49,81	46,64	- 3,17 *
- dont sans subordonné	12,20	8,10	- 4,10 ***
- dont avec subordonné	37,61	38,54	+ 0,93 ns
- dont travail contraint	30,40	23,54	- 6,86 ***
- dont travail non contraint	19,41	23,10	+ 3,69 ***

Tableau 4: Durée de travail des managers français et suisses

La différence reste cependant très importante puisque le manager français annonce cinq heures et demi de plus de travail. La différence la plus importante portant sur les conditions d'exercice de ce temps de travail puisque le manager suisse travaille presque sept heures de moins sous contrainte que son homologue français.

Il apparaît donc que le manager français travaille non seulement plus longtemps, mais en plus dans des conditions plutôt plus difficiles. Il convient également de remarquer que si le temps de travail au domicile est proche, en revanche, le surplus de temps de travail est aussi un temps de travail sans subordonné, à un moment (le soir) où le calme revient dans l'organisation. Ce qui laisse penser que pour mener à bien son travail, le manager français a besoin de compenser par une durée importante la pénibilité potentielle qu'il rencontre dans son activité. Le manager suisse semble plus libre par rapport à son temps de travail, il accepte d'ailleurs plus facilement un débordement ponctuel de celui-ci.

Cette pénibilité potentielle est également confirmée par les conditions précises d'exercice de son activité. Le manager suisse dispose de plus d'autonomie dans une activité qui paraît moins intense (cf tableau 5).

Variabes	français	Suisse	Moyenne	Ecart type	Significativité
autonomie	8,02	8,73	8,38	2,03	0,0219 *
intensification	7,40	6,46	6,93	2,34	0,0094 **
Evolution des conditions de travail	9,20	10,50	9,86	4,20	0,0470 *
Précarité	2,39	2,01	2,20	1,10	0,0259 *

Tableau 5: Ecart de conditions de travail

De plus, le manager français perçoit son activité comme se situant non seulement dans un cadre qui se dégrade, mais également dans des conditions de plus en plus précaires. L'examen de l'ensemble de ces dimensions permet donc de dresser un tableau qui met en évidence une pénibilité perçue comme plus forte par les managers français. Leurs conditions de travail semblent donc nettement moins favorables que celles de leurs confrères helvétiques.

## 3.2. HEUREUX OU FATIGUÉS: HEUREUX MAIS FATIGUÉS

Traditionnellement, on oppose mal-être et bien-être au travail. La population des managers se trouve cependant illustrer une situation contraire paradoxale de ce point de vue. Certains managers étant à la fois en situation d'apprécier leur situation de travail et d'en souffrir, ce qui conduit à cumuler plaisir au travail et fatigue et stress.

L'observation de la dimension pathogénique du travail des managers montre une relative communauté de perception de la situation de chaque coté de la frontière. Qu'il s'agisse de la fatigue, du stress ou des conflits associés à l'arbitrage entre vie familiale et vie personnelle, toutes ces dimensions semblent relativement homogènes d'un coté à l'autre de la frontière.

Variabes	français	Suisse	Moyenne	Ecart type	Significativité
Fatigue	6,66	6,49	6,58	1,90	0,5804 ns
Stress	6,79	6,41	6,60	2,00	0,2179 ns
Vie pro vie perso	5,68	5,12	5,40	2,37	0,1159 ns

Tableau 6: Indicateurs de mal-être

Il apparaît donc que l'impact de conditions de travail qui paraissent plus dégradées du manager français, semble identique à celui de meilleures conditions existant en suisse.

Si l'on examine maintenant la dimension salutogénique du travail d'encadrement, nous estimerons ici le bonheur au travail à travers trois dimensions:

- > par le plaisir pris dans l'activité (dimension contenu);
- > par la reconnaissance qui est associée à l'activité (dimension rétribution)
- > et par la qualité perçue de vie au travail (synthèse).

En ce qui concerne ces trois dimensions, le manager suisse semble cette fois ci mieux loti!

Variabes	français	Suisse	Moyenne	Ecart type	Significativité
Qualité de vie au travail	6,78	7,60	7,18	1,88	0,0043 **
Reconnaissance	6,80	7,51	7,15	2,06	0,0240 *
Plaisir	7,61	8,16	7,87	1,49	0,0182 *

Tableau 7: Indicateurs de bien-être au travail

Qu'il s'agisse de la qualité de vie au travail, du niveau de reconnaissance ou du plaisir pris dans le travail, l'ensemble de ces dimensions sont plus favorables au manager suisse.

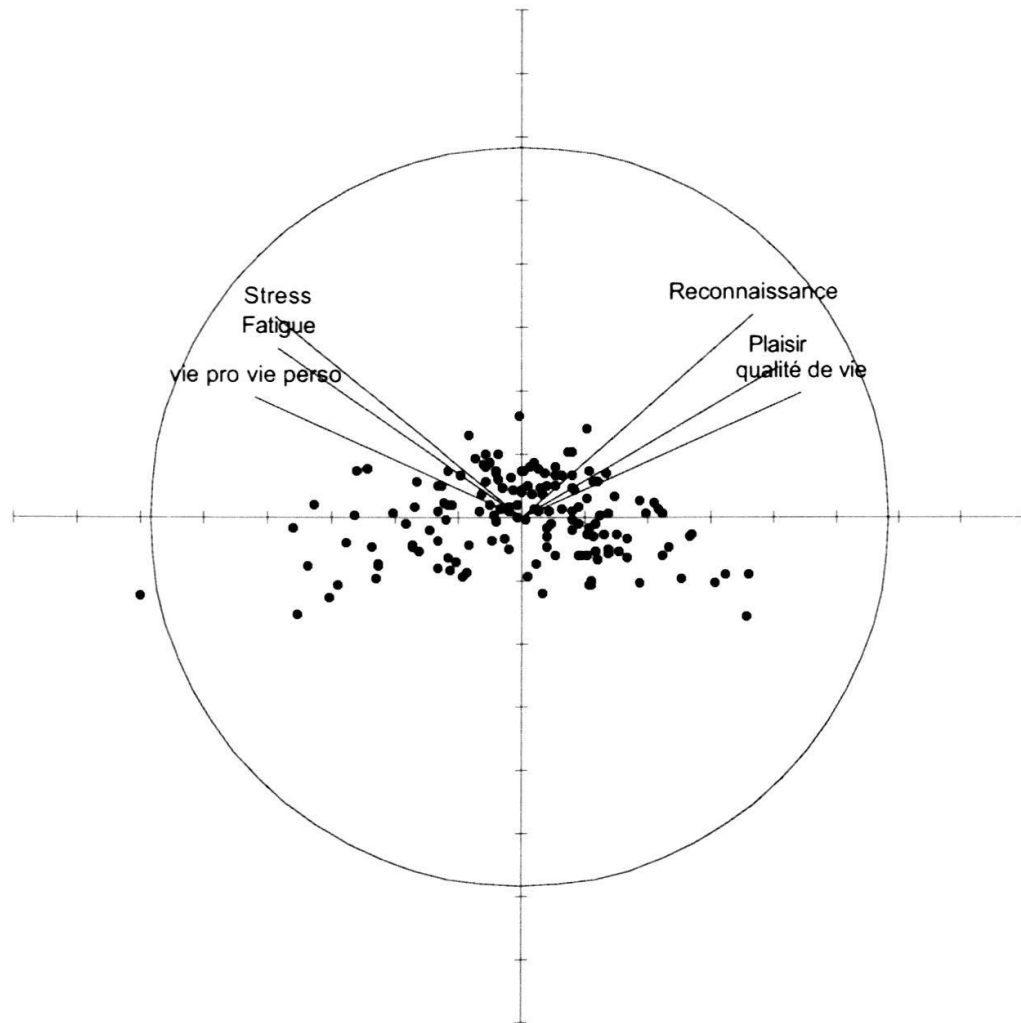


Figure 1

*La construction d'un indicateur de bien-être (reconnaissance, plaisir et qualité de vie au travail) et d'un indicateur de mal-être (stress, fatigue et vie perso vie pro), permet de représenter les managers de notre enquête dans un diagramme en deux dimensions.*

L'observation de la mise en relation du bien être et du mal-être au travail montre qu'il existe un ensemble de situations de managers qui correspondent à la situation particulière que nous décrivions préalablement. Les managers sont bien souvent dans une configuration qui associe une forme de mal être caractérisée par de la fatigue et du stress et une forme de bien être au travail reposant sur le plaisir de travailler et la reconnaissance qui est associée à l'exercice des tâches d'encadrement.

On peut également constater que si il peut exister (et c'est la situation dominante) un cumul de mal être et de bien être au travail, en revanche, le cumul opposé n'existe pas. Il est possible d'associer plaisir au travail et fatigue, mais pas le contraire.

Ainsi, on peut indiquer que si les managers suisses comme les managers français paraissent fatigués dans la même proportion, ils ne se trouvent pas également heureux.

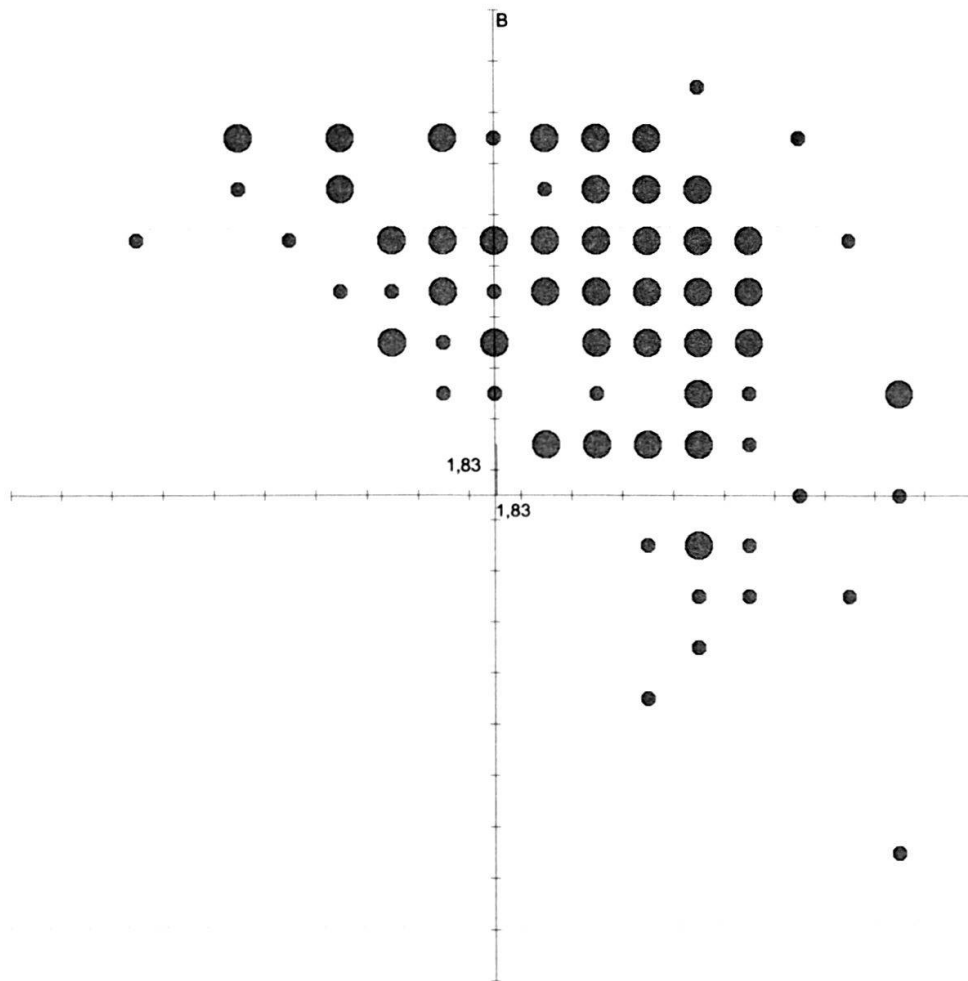


Figure 2

CONCLUSION:

DES MANAGERS FRANÇAIS TOUT AUSSI FATIGUÉS, MAIS UN PEU MOINS HEUREUX  
Le constat d'une fatigue des managers ne peut qu'interroger sur le fonctionnement général de nos organisations. Si l'on savait déjà que le phénomène d'intensification observé dans les pays occidentaux ces 25 dernières années avait provoqué des troubles physiques du travail (et notamment une épidémie de Troubles Musculo Squelettiques), on observe que les managers, catégorie emblématique du travail tertiaire, souffrent également, mais d'une manière différente.

Ainsi, le travail d'encadrement peut-il légitimement être associé à une forme de pénibilité psychosociale qui conduit à la fatigue et au stress.

Cependant, face à ces contraintes, les managers français ne disposent pas des mêmes atouts que leurs homologues suisses. Si les suisses, dans des conditions globalement plus favorables, disposent d'une autonomie plus importante, en revanche les français mettent en œuvre d'autres dispositifs intra organisationnels pour résister à la pression. Ils tentent de résister en modifiant volontairement, en travestissant en partie la réalité des difficultés organisationnelles. Ce rôle de traduction que l'on retrouve d'une manière plus nette chez les managers français apparaît ainsi comme une réponse à la pression à laquelle ils sont soumis.

#### RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Abord de Chatillon E., Bachelard O. et Moscarola J. (2006): Conditions de travail et nouvelles pathologies: des contingences sectorielles et personnelles, *Revue Management et Avenir*, N°10, Septembre 2006, pp 101-114.

Baudelot C., Gollac M. (1999), "Bonheur, travail et sociologie", communication au séminaire SDS, INSEE

Bessiere C., Coutant I., Godechot O., Serre D., Viguier F., Baudelot C. et Gollac M. (2003), Formes de mobilisation, rapports au travail et structures sociales, *9èmes journées de sociologie du travail*, Paris, 27 et 28 novembre.

Boisselier J. (2004), *Naissance et évolution de l'idée de prévention des risques professionnels*, Etude Documentaire de l'INRS, ED N°926, 167 p.

Desmarais C. et Abord de Chatillon E. (2008), Les champs de tension de la fonction d'encadrement, Rapport de recherche pour la CFE-CGC, convention avec l'IRES, 213 p.

Dumond J.P. (2005), Sans licenciements, pourquoi les réorganisations sont-elles encore brutales?, *Psychologie du travail et de l'organisation*, N°11, pp 241-255.

Grandstedt, I. (1980), *L'Impasse industrielle*, Paris, Seuil.

