

## **Bien-être, bonheur, qualité de vie au travail : des mots et des maux**

Romain Charbonnier

Depuis qu'ils ont fait leur percée dans le débat médiatique, "bien-être", "bonheur", "bien-vivre" ou "qualité de vie" au travail ont réussi à sensibiliser les organisations privées et publiques au bien-fondé de leur application. A créer un marché de l'édition actif et de nouveaux métiers (chief happiness officer par exemple).

Les chefs d'entreprise ont commencé à en comprendre l'intérêt à la fois pour leurs collaborateurs et pour la compétitivité de leur société. Les salariés le savent et entendent se sentir bien au travail.

"Dès l'instant où les termes apparaissent, les attentes sont multipliées et font émerger des besoins nouveaux. Le niveau d'exigence est donc plus fort", reconnaît Alexandre Jost, fondateur et délégué général de La Fabrique Spinoza, "le mouvement du bonheur citoyen".

Dans un monde en pleine mutation, la performance, la compétitivité et la pérennité des entreprises sont étroitement liées à l'engagement des salariés. Un salarié qui se sent écouté et compris travaillera mieux et s'impliquera plus dans ses tâches. L'idée n'est pas nouvelle, mais l'évolution des sociétés et des pratiques ubérisées a fait que les individus s'en préoccupent davantage et veulent mettre fin ou, du moins, adoucir les effets pervers de la mondialisation, de la financiarisation, de la technologie.

"Il y a 50 ans, le management était bon, plus paternaliste, nous avions des techniciens, de vrais talents. La pression n'était pas la même", remarque Philippe Laurent, conférencier et formateur spécialisé dans le bonheur au travail.

Puis " la finalité de l'entreprise a évolué. Les marges de manoeuvre se sont réduites avec la mondialisation et les intérêts financiers forts, éloignant ainsi les salariés des systèmes de décisions et conduisant à plus de pression sur leurs épaules ", complète Hervé Garnier, secrétaire national de la CFDT Travail.

Illisibilité

Plusieurs événements ont alors contribué à faire émerger ces grandes problématiques : suicides chez France Télécom dans les années 2008-2009, reconnaissance du burn-out, apparition des technologies modifiant l'outil et l'idée même de travail, nouvelle génération aux attentes différentes en matière de management, etc.

Des facteurs qui ont fait évoluer (lentement) les mentalités, les pratiques et la législation. Créant avec eux un langage nouveau : bonheur, bien-être, bien-vivre, etc. Un vocable qui n'est autre que l'idée de reflet d'une évolution de la société pense Serge Volkoff, ergonomiste et statisticien, spécialiste des relations entre l'âge, le travail et la santé. " Cinquante ans en arrière, nous ne parlions pas de bien-être ni de bonheur, nous évoquions les conditions de travail et nous commençons à nous préoccuper de la santé des salariés. Dans les années 1970 ont émergé les affaires d'amiante, d'épidémie, puis la notion de stress au travail est apparue et a dérivé ensuite vers les risques psychosociaux, etc. Depuis les années 2000 sont arrivés le bonheur, puis la QVT (qualité de vie au travail, NDLR), le bien-être ."

Toutefois, le sens généré par ces termes, et par ceux qui les emploient, conduit à une illisibilité et une confusion des concepts et surtout à des partis pris. Pro bonheur pour les uns, pro bien-être pour les autres, quand il s'agit, pour

certain, de prendre le sujet par le volet de la santé au travail. Les interprétations sont multiples et diffuses.

### Multiplés définitions

Finaleme nt qu'est-ce que la qualité de vie au travail ? L'entreprise doit-elle participer au bonheur des salariés ? Un baby-foot suffit-il à rendre les collaborateurs épanouis ? Comment savoir si un collaborateur se sent bien dans son travail ? La médiatisation du modèle "fausseme nt cool" de Google ne donne-t-elle pas une image erronée du bien-être en entreprise ? Et la santé au travail participe-t-elle au bien-être de l'individu ?

Même du côté des psychiatres, enseignants-chercheurs, experts, coachs, tous y vont de leur petite idée sans qu'il y ait un discours uniforme. " Le bien-être renvoie à une idée d'état avec le défaut de mêler l'environnement et le psychologique. Ce n'est pas cela ", justifie Serge Volkoff.

"Je distingue le bien-être et le bonheur. Le premier est lié aux conditions de travail du type "esprit Google". Le second est la jonction du travail et de la qualité constitutive à son bonheur", avance Philippe Laurent.

Quand d'autres prennent en référence l'Accord national interprofessionnel (Ani) du 19 juin 2013, intitulé "Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle", signé par une partie des partenaires sociaux :

"La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité qu'elles ouvrent ou non de "faire du bon travail" dans une bonne ambiance, dans le cadre de son organisation. Elle est également associée aux attentes fortes d'être pleinement reconnu dans l'entreprise et de mieux équilibrer vie professionnelle et vie personnelle."

Il apparaît que " la performance d'une entreprise repose à la fois sur des relations collectives constructives et sur une réelle attention portée aux salariés en tant que personne ". Ou que d'autres encore s'attachent au facteur santé avec la définition de l'Organisation mondiale de la santé (OMS), en place depuis 1946 : " La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité ". Enfin, deux autres sources sont régulièrement citées : le World Happiness Report, publication de l'ONU qui dévoile le classement du bonheur par pays. Ainsi que l'Initiative du vivre mieux publiée par l'OCDE. " En mettant l'accent sur le bien-être des individus et le progrès social, l'OCDE s'intéresse, au-delà du fonctionnement du système économique, aux expériences et aux conditions de vie des individus et des ménages ."

### La santé avant tout

Si obtenir une définition uniforme relève d'une mission impossible, en revanche, il en ressort que, quels que soient les mots employés, la santé des individus représente la substantifique moelle de cette tendance de fond qui irrigue tous les niveaux de la société française. Les salariés attendent de l'entreprise qu'elle s'humanise davantage, et donc ne veulent plus la voir comme une source de stress, mais davantage comme un lieu d'épanouissement, de reconnaissance et d'évolution.

Il faudrait dès lors revoir toute la chaîne du travail afin de pouvoir répondre au mieux aux nouvelles attentes des individus. De quoi bouleverser des habitudes solidement ancrées dans des pratiques historiques. Une étape essentielle, longue et laborieuse à appliquer, qui demande une implication des pouvoirs publics, des salariés, des managers et

surtout des dirigeants.

Le changement, c'est maintenant, encore faut-il que ces derniers soient pleinement conscients du rôle qu'ils doivent jouer et acceptent de revoir, d'adapter, de faire évoluer leur organisation. La "théorie du baby-foot", à elle seule, ne suffit pas.

#### Redéfinir le travail

Installer un baby-foot, une salle de repos, ou proposer des cours de sports, etc. au coeur de l'entreprise satisferaient les individus dans leur épanouissement et leur bonheur.

Malheureusement, ces premières mesures prises par les chefs d'entreprise ne sont que l'arbre qui cache la forêt. " Ce n'est que s'acheter une bonne conscience ", critique Pierre-Yves Sanséau, professeur à Grenoble École de Management.

"La sincérité est une exigence éthique, cacher les réalités se retournera contre vous", estime Alexandre Jost.

Ces petits "plus" peuvent ajouter un peu de confort aux salariés, mais ne changent pas en profondeur les problématiques liées au stress, à la pression, à la fatigue, à la productivité, à tout ce qui affectera la santé de l'individu sur son lieu de travail, ni ne répondront aux exigences des jeunes générations pour qui l'entreprise doit créer désormais de l'émotion, mais n'est pas non plus le monde des "bisounours".

Que faire alors ? Prendre le problème à la racine et redéfinir la notion même du travail, avancent des chercheurs.

"Depuis des années, on ne parle que de bonheur et de bien-être, mais cela questionne surtout l'approche du travail et du management qui en découle", annonce Pierre-Yves Sanséau.

En France, le rapport au travail est conflictuel et ses interprétations sont différentes du côté aussi bien des patrons que des salariés. Il porte encore des stigmates négatifs, dont l'origine serait historique pour l'enseignant. " Contrairement aux pays anglo-saxons plutôt protestants où le travail porte des valeurs positives, en France, à l'origine plutôt catholique, le travail a une connotation liée à l'argent ; le salarié va préférer valoriser le temps libre tandis que la perception du travail sera associée à une souffrance, à la domination, à la violence, au mal-être ", remarque-t-il.

Comment lui donner une image plus positive ? " Hier, le salarié avait le sens du devoir si bien qu'il acceptait les contraintes, obéissait au patron, était aveugle et servile. Dorénavant, le travail n'est plus considéré comme un devoir, mais doit être de plus en plus perçu comme un plaisir avec des conditions que valide le salarié, notamment de travailler en coopération. Il ne veut plus sacrifier sa vie mais s'épanouir ", abonde Philippe Laurent. Le management peut y apporter des réponses.

#### Donner du sens

Trop sclérosé, rigide, pyramidal, il ne serait plus adapté au monde actuel.

"Moins de hiérarchie, plus de démocratie", lance Pierre-Yves Sanséau.

Certaines structures ont ainsi fait le choix d'adopter un management particulier : le lean management, le management libéré, etc. Isaac Getz, professeur à l'ESCP et chantre de l'entreprise libérée en France, y voit un formidable moyen de " libérer les initiatives, de faire sauter la hiérarchie, de responsabiliser les salariés. On le fait d'abord pour les êtres humains et non pour gagner de l'argent. Avec cette méthode (qui vise l'amélioration des performances de l'entreprise par le développement de tous les employés, NDLR), le stress disparaît, l'absentéisme est en baisse et les salariés sont reconnaissants envers leur manager ", défend-il, affirmant que le travail fait partie de la vie et qu'il ne peut être mis entre parenthèses. " Autant donc le rendre plus agréable ."

Sans aller jusqu'à dupliquer cette méthode partout - c'est parfois lourd et aussi critiqué -, des dirigeants ont pris la mesure des enjeux et ont fait le choix de revoir leur procédé en ajoutant du collaboratif, définissant des plans d'action, encourageant le dialogue, l'autonomie et la reconnaissance de leurs équipes.

"Ce qui participe à donner du sens au travail des salariés. C'est essentiel pour se construire et évoluer", explique Serge Volkoff.

Pour transmettre ces messages, les managers sont les premiers visés par les transformations. " Ils sont la clé de la réussite ", reconnaît Philippe Pierre, consultant et codirecteur du master Management interculturel de l'université Paris-Dauphine. Encore faut-il qu'ils en aient les compétences.

Formatés par les grandes écoles, les futurs managers reproduiraient le schéma traditionnel de management.

"Le système éducatif est pleinement responsable de ce qui se passe", soutient Pierre-Yves Sanséau.

Néanmoins la tendance s'infléchit et les étudiants d'écoles de commerce d'aujourd'hui ne sont plus ceux d'hier. Traduction : leurs attentes sont celles des générations nouvelles, plus attirées par un emploi qui fait sens que par des grands cabinets. Seulement, le modèle des classes préparatoires reste inchangé.

" Il faut avant tout des hommes formés à l'intelligence émotionnelle, pas des hommes-managers , déclare Philippe Laurent. Cela devrait être enseigné dès le lycée ."

Mais ce n'est pas l'unique raison selon Hervé Garnier de la CFDT Travail.

"Les cadres et cadres intermédiaires sont positionnés entre le marteau et l'enclume. Leur rôle est plus complexe puisque les pressions se ressentent aussi bien du côté patron que du côté salariés. Et ils en souffrent."

Pas de recette magique

Repenser le management, la solution miracle ? . Ce n'est pas tout.

Le salarié français n'est pas exempt de toute responsabilité. Il a un rôle à jouer dans cette prise de conscience générale qu'il ne doit pas occulter. Il doit savoir et reconnaître que l'entreprise " n'est pas productrice de bonheur ".

"Il est trop en attente qu'elle lui apporte bien-être, bonheur, service, et pense que l'employeur lui doit cela. Ce n'est pas du tout de la responsabilité du chef d'entreprise, mais une coresponsabilité", certifie Pierre-Yves Sanséau.

Ce que confirme le psychiatre Patrick Légeron :

"Les entreprises ne peuvent plus ignorer les risques psychosociaux et les souffrances. Mais, elles ne doivent pas endosser non plus toute la responsabilité. L'entreprise n'est pas le monde des bisounours. Ce n'est pas à elle de produire le bonheur. Mais aux salariés aussi de ne pas se surinvestir."

Au sein de l'entreprise Maviflex, installée près de Lyon, Anne-Sophie Panséri, sa dirigeante, l'assure :

"Nous faisons en sorte de constituer un terreau favorable pour que la personne puisse être en équilibre. En revanche, je ne me sens en aucun cas responsable du bonheur des gens. Le bonheur au travail est personnel. À chacun de se le construire".

Maviflex, à la recherche du bien-vivre

Au sein de la PME lyonnaise Maviflex, Anne-Sophie Panséri préfère employer le terme "bien-vivre au travail". Longtemps, la "tête dans le quotidien", et le "poids du modèle de l'entreprise familiale" n'aidant pas, cette notion ne faisait clairement pas partie de l'organisation de l'entreprise, spécialisée dans la fabrication de portes automatiques. Mais le plan de sauvegarde survenu en 2006 changera radicalement la vision de sa dirigeante. Jusqu'au déclic. Il y aura "un avant et un après", dit-elle. En prenant la problématique sous le prisme de la mixité, Anne-Sophie Panséri a fait du "bien-vivre au travail" un facteur stratégique de son entreprise, le portant désormais à tous les niveaux et même à l'extérieur. "On libère beaucoup de choses sous cet angle." Au départ, il y a dix ans, les premières initiatives dans ce sens étaient menées de manière tacite. En grandissant, Maviflex les a mieux pensées, mieux encadrées, mieux structurées, mieux appliquées, toujours de manière collégiale, régies par une règle du jeu gagnant-gagnant. Ces actions portent à la fois sur une souplesse de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, permettant ainsi un présentisme efficace grâce un travail efficient des salariés au cours de la journée. Chaque employé termine ainsi à 18 h 30. Mais pas seulement. "Nous travaillons en mode projet, réalisons des entretiens mensuelles avec nos 14 managers et avons réduit le niveau de hiérarchie. Nous laissons une grande place à l'autonomie, au dialogue, à la reconnaissance de nos collaborateurs, ainsi qu'à une liberté d'expression même vis-à-vis de la direction", énumère Anne-Sophie Panséri qui n'y a pas échappé. "J'ai eu ce besoin d'être secourue, car j'étais omniprésente. Depuis, ils ont repris leur autonomie. Ils peuvent tout me dire. Ce n'était pas simple au départ, mais on en sort grandie." Sans oublier les petites touches de confort pour les salariés : paniers bios, cours de sport, d'anglais, etc. L'organisation est en perpétuel mouvement. "Il ne faut pas voir trop grand, mais plutôt agir par petites touches afin de faire bouger les lignes", estime-t-elle.

Terreau favorable

Maviflex poursuit les expérimentations comme le télétravail, envisage de créer un portail en ligne afin d'informer les salariés de la vie de l'entreprise et souhaite plus de communication orale. Dès lors, ces initiatives contribuent-elles au bien-être des salariés ? "Sont-ils heureux ?", se demande Anne-Sophie Panséri. Avec un turn-over "quasi inexistant" (140 salariés) et une entreprise qui ne connaît pas la crise (26 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2017), la dirigeante ose espérer que ses collaborateurs s'y sentent bien. Difficile de le mesurer autrement. "Nous faisons en sorte de constituer un terreau favorable pour que la personne puisse être en équilibre et de ne pas lui créer une source de stress." Pour s'en assurer, elle "veut" obtenir des indications factuelles et "non des ressentis". En revanche, "je ne me sens en aucun cas responsable du bonheur des gens. Le bonheur au travail est personnel. À chacun de se le construire".

## Du temps

Faire évoluer les organisations, changer la perception du travail et mieux considérer les attentes ne se fait pas du jour au lendemain. Cela prend plusieurs années.

"Il faut un apprentissage sur le long terme avant que les gens s'épanouissent, alors que le temps de l'économie est très court", souligne Philippe Pierre.

"Du rêve du bien-être à la réalité, le chemin est long ", reconnaît Béatrice Baudo, cheffe de projet QVT à l'Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail (Aract) Auvergne-Rhône-Alpes. Une quinzaine d'entreprises ont fait appel à son équipe espérant que la recette magique de la QVT réponde aux problèmes auxquels elles sont confrontées. " Ce n'est pas nous ni la QVT qui changeront les choses. La solution vient de l'entreprise. Nous donnons un cadre de travail et aidons à trouver des solutions pour faire en sorte que le dirigeant associe davantage le salarié dans la conception du travail et de son organisation, dans la participation aux enjeux de l'entreprise et dans sa structuration. " Une démarche nouvelle, dont il demeure compliqué encore de mesurer de manière quantifiable et très précise les effets, malgré les innombrables baromètres.

Mais les entreprises qui réussissent à franchir le pas en allant au bout de leur démarche constatent une meilleure compétitivité, un turn-over faible, une ambiance générale saine.

"Celles qui sont organisées de manière pyramidale, très bureaucratique sont inadaptées à ce monde puisqu'elles ont conservé les mêmes organisations qu'hier. Elles sont limitées et rigides. Et ne sont que bonnes pour optimiser les couts. Si elles ne transforment pas leur méthode, elles vont disparaître à petit feu", assure Isaac Getz.

Et de citer en exemple Michelin et Décathlon qui ont réussi leur transformation. Des grandes entreprises attentives aux enjeux futurs. " Plus difficiles à irriguer, en revanche, dans les PME, car moins "staffées" pour y consacrer du temps et de l'énergie ", précise Hervé Garnier.

"Prendre le temps et du recul, mettre en place des procédures, alors que le dirigeant a la tête dans le guidon, tout cela rend les choses plus compliquées pour les petites structures", souligne Béatrice Baudo.

C'est pourquoi certaines agissent quand le mal est fait et prennent conscience du changement une fois au pied du mur. " Si politiquement, il est plus compliqué de porter une démarche de changement quand l'entreprise se retrouve en difficulté, c'est au contraire une belle occasion de la transformer ", reconnaît Alexandre Jost.

## Pas d'effets spectaculaires

Comme à chaque crise qui provoque ajustements et remises en question. Néanmoins, si la transformation de l'organisation est une tendance de fond, Béatrice Baudo précise que " les effets ne sont pas toujours aussi spectaculaires qu'attendus. Cela ne change pas la contrainte ni la concurrence. Même si les dispositifs peuvent apporter une satisfaction des salariés ". L'Aract Auvergne-Rhône-Alpes doit réaliser une étude dans ce sens sur les cas accompagnés afin d'obtenir un meilleur retour et faire un bilan.

Bonheur, bien-être, qualité de vie au travail... Derrière les mots, le monde de l'entreprise fait face à un mouvement grandissant dans lequel l'enjeu de la santé au travail a fini par devenir une affaire nationale et sociétale. Obligeant tous les individus - salariés et patrons - à repenser leur rôle dans l'entreprise. Et si le travail, c'est la santé, tout dépend, désormais de la manière dont celui-ci est appliqué.

"S'il y avait un mal-être, peut-être que j'en étais la cause ?"

Axel Schopphoff est dirigeant de la division France de l'entreprise allemande Tente, basée en Seine-et-Marne, spécialisée dans la commercialisation et la fabrication de roues et roulettes. Avec 31 millions d'euros de chiffre d'affaires et une équipe de 105 personnes, il a du revoir certains process pour faire disparaître les dysfonctionnements internes cristallisant parfois des tensions. Des tensions dont il assume être en partie responsable. Une parole sans langue de bois. Verbatim. "Il est de ma responsabilité de faire en sorte que mes collaborateurs puissent se sentir épanouis dans l'entreprise. Donc, lorsque vous observez, ressentez, assistez à des tensions, et qu'elles commencent à se répandre à tous les étages ainsi qu'à s'ébruiter, vous devez agir et surtout, en tant que chef d'entreprise et premier manager, vous remettre en question, car au fond, s'il y avait un mal-être, peut-être que j'en étais la cause. Conséquences d'une organisation inefficace entre les services approvisionnement et commercial, d'un manque de communication ou encore de la non-prise en considération des contraintes de chacun, les conflits sont apparus et ont participé aux relations quelque peu détériorées entre les individus et à un manque de confiance réciproque. Il n'y avait pas péril en la demeure, mais nous devons trouver une solution. Sur les conseils d'un expert, j'ai appris que les objectifs chiffrés demeurent importants, toutefois, ils ne doivent pas être réalisés au détriment de l'humain, mais faire partie d'un ensemble : "interactions- résultats-groupe-individus". Une dimension nouvelle que je me suis appliquée - encouragée par mon PDG allemand -, moi qui possède une nature plus exigeante que bienveillante. Le patron est celui qui donne le tempo, il doit être le moteur de la vision de l'entreprise, de sa bonne conduite et de son ambiance. Nous avons donc mis en place des ateliers, plus d'interactions entre les personnes. Nous prenons le temps d'écouter, nous responsabilisons davantage, et nous reconnaissons quand le travail est bien fait. Néanmoins, il n'est pas de mon devoir ni de celui de l'entreprise d'apporter du bonheur aux gens. Ce serait une fausse promesse que de parler de bonheur au travail. La notion de bien-être est plus appropriée."

<http://tinyurl.com/y9ffgwdf>