



## **LES CAHIERS D'ENTREPRISE ET PROGRES**

# **Bien-être et Prévention**

**Mars 2011**

Ont contribué en totalité ou en partie à la rédaction de ce rapport:

**Président de chantier : Emmanuel Fourest**  
**Efilia conseil**

**Agnès Boulanger - B&A Consulting**  
**Béatrice Bourges - Entreprise & Progrès**  
**Patrick Buchard - Hassé consultants**  
**Gérald de Bourmont - Cogiced**  
**Guillaume Desanges - Entreprise & Progrès**  
**Rémi Duriez - Bongrain**  
**Caroline Ferté - Fidal**  
**Sacha Genot - Agora Sophia**  
**Hervé Gourio - Entreprise & Progrès**  
**Anne-Claire Humeau - Human Footprint**  
**Hervé Jeanson - Edenred**  
**Virginie Mandaroux - Pairexpert**  
**Stephen Rolland - Carglass**

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b>	<b>P.5</b>
<b>Première Partie - Soutenir les forces positives Cinq pistes pour promouvoir le bien-être au travail.</b>	<b>P.10</b>
<b>I - Cultiver le sentiment d'appartenance et de contribution à l'entreprise ou à un métier.</b>	
<b>II - Une organisation du travail qui s'appuie sur une réelle subsidiarité.</b>	
<b>III - Des règles justes, appliquées par tous et peu nombreuses.</b>	
<b>IV - Etablir une collectivité positive : le travail doit être construit avec du « vivre ensemble ».</b>	
<b>V - Autonomie, entre bien-être et stress ?</b>	
<b>Deuxième Partie - Affaiblir les tensions négatives</b>	<b>P.17</b>
<b>I - De la responsabilité du dirigeant d'entreprise, pour le meilleur et pour le pire.</b>	
<b>II - Exclure les conduites managériales perverses.</b>	
<b>Conclusion</b>	<b>P.21</b>



## INTRODUCTION

### Pourquoi un tel chantier en 2011 ?

Le Plan Santé au Travail 2010-2014<sup>1</sup> le souligne : « *L'investissement dans l'amélioration des conditions de travail, pour une bonne qualité du travail, est une condition de durabilité de la performance économique* ».

Revenant sur la « *succession d'actes désespérés* », liés en partie « *aux modes d'organisation du travail et de management* » de certaines entreprises, qui ont entaché l'actualité sociale récente », le Plan s'ouvre sur cette conviction forte : « *Par delà l'impératif de la prévention des risques professionnels, inscrits dans nos textes depuis des décennies, ces événements viennent rappeler un impératif plus global : celui de la valorisation nécessaire de l'homme au travail et par le travail plus que jamais nécessaire pour améliorer les taux d'activité de la population en âge de travailler (...). L'objectif de développement de la santé et du bien-être au travail et l'amélioration des conditions de travail constituent un enjeu majeur pour notre politique sociale dans les années à venir* ».

Promouvoir le bien-être au travail, c'est donc s'intéresser au versant positif de la santé au travail. En effet, selon l'OMS, 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.

Promouvoir le bien être au travail, c'est aussi donner la primauté à la prévention sur la réparation. Ainsi, en un siècle, le droit français est passé d'une logique de réparation datant de 1898 à une logique de prévention instituée en 1991 sous l'impulsion du droit européen.

Par ailleurs, la France présente une situation particulièrement extrême en combinant un faible taux d'emploi des jeunes et des seniors avec une productivité horaire de travail parmi les plus élevés d'Europe. L'ensemble du monde professionnel, et pas seulement les métiers pénibles, est fragilisé par l'augmentation des risques psychosociaux et du stress au travail, comme l'a malheureusement montré la succession d'actes désespérés évoquée précédemment.

---

<sup>1</sup> *Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé*, 20 octobre 2010

Or, avec le recul de l'âge légal de la retraite, il est devenu essentiel de permettre aux salariés de travailler vraiment jusqu'à la retraite, c'est-à-dire de travailler plus longtemps et en bonne santé. La réflexion sur le bien-être en entreprise ne peut donc plus être repoussée. Dirigeants d'entreprise, représentants des salariés et pouvoirs publics doivent rouvrir le dossier.

### Une réflexion préliminaire : Bien-être en entreprise et « risques psycho sociaux ».

Le bien-être ne se limite pas à ne pas être mal. Et une politique de bien-être ne peut se contenter d'écarter les risques psycho-sociaux. La différence entre les deux termes est déjà à elle seule éclairante. D'un côté, le bien-être, un concept assez vague et flou. De l'autre, les RPS (Risques Psycho-Sociaux), une terminologie administrative. Pas de doute d'un côté le « dur ». De l'autre le « mou ». Pourtant, quand notre groupe de travail a commencé à se réunir, c'est au concept vague qu'il s'est naturellement intéressé. Pour reprendre les propos de la jeune DRH d'une entreprise de services dans un secteur très compétitif « *on peut aller au travail en sifflotant* ».

Très vite nous est apparu un certain nombre de conclusions « provisoires » qui, dans la suite ont servi, à orienter notre travail et que nous croyons utile de présenter en introduction à ce rapport.

- L'hétérogénéité des deux approches est forte

**Coté bien-être, une approche souvent subjective** : chacun l'appréhende de manière différente selon son tempérament mais aussi selon son secteur d'activité, son rythme de travail, son âge, son histoire professionnelle, ou sa situation socioprofessionnelle. Le jeune parisien aura une sensation du bien-être différente d'un senior en province par exemple.

**Coté mal-être, un catalogue des symptômes et des causes plus objectif** : ils sont particulièrement nombreux. Un rapport d'un collège d'experts présidé par Michel Gollac, sociologue et administrateur de l'Insee, et transmis au ministère du Travail liste 40 indicateurs afin de mieux cerner les RPS. Le rapport classe les indicateurs en six catégories : exigences du travail, charge émotionnelle, autonomie et marges de manœuvre, rapports sociaux et relations de travail, conflits de valeur et insécurité socio-économique.

On le constate, les causes des RPS sont nombreuses. Celles du mal-être au travail le sont donc tout autant. On peut les cataloguer selon trois origines, à la fois distinctes et liées :

- la situation de l'entreprise sur son marché et l'impact de la mondialisation ;
- la situation du salarié dans son entreprise déterminée fortement par la qualité du management ;
- la situation personnelle du salarié.

Ainsi, le sujet nous conduit constamment à osciller entre le collectif et l'individu. C'est une analyse très analogue au diptyque bonne santé versus maladie.

- [Un facteur sensible, voire hypersensible, en France](#)

Un modèle courant aux Etats-Unis et largement répandu en Europe définit les termes d'un échange hétérogène : le travail est pénible - « *tu gagneras ton pain à la sueur de ton front* »- le salaire étant la contrepartie de cette pénibilité. Ce modèle de la compensation externe au travail - d'un autre ordre - nous est évidemment très familier. Il se décline sur une grande variété de registres. L'argent contre la fatigue en est le plus évident. Mais il existe aussi d'autres compensations (il est amusant de noter au passage que le mot américain pour rémunération est bien « compensation » aussi) : avantages sociaux, prestige, avantages en nature etc.

Rappelons-nous cependant qu'historiquement en France, comme aime à le rappeler Philippe d'Iribarne, la fierté du métier a fourni pour des générations de travailleurs manuels ou intellectuels (jusque vers les années 1970) non seulement une protection contre l'autorité hiérarchique, et même lorsqu'il se présentait contre « l'arbitraire patronal », mais aussi une récompense marquante. Et cette « *logique de l'honneur* »<sup>2</sup> n'est pas quantité négligeable tant le difficile rapport à l'autorité hiérarchique est un trait fortement différenciant des Français quand on les compare aux Européens même très proches.

---

<sup>2</sup> *La logique de l'honneur*, Philippe d'IRIBARNE, éd. du Seuil, 1993

Pourtant, cette distinction forte semble s'estomper. La tendance récente montre que le travail est de plus en plus perçu par les Français comme une charge à porter, à l'image de la perception outre-Atlantique. Il convient donc de s'interroger sur cette évolution récente. N'est-il pas possible de retrouver/restaurer ces récompenses internes au travail que les penseurs syndicalistes - et même certains révolutionnaires - ont souvent aisément reconnues comme facteurs de promotion et de liberté des « travailleurs ». Par opposition à une pensée largement répandue (post soixante-huitarde ?) où le bonheur est forcément dans le temps libre et le salariat une forme d'oppression.

- Une évolution préoccupante

Ce constat posé, il n'est pourtant pas dans notre intention de nier une réalité : la situation se dégrade fortement dans les relations de travail et dans le rapport au travail.

La taylorisation des activités de services et l'élimination progressive des contacts humains avec et entre les « exécutants » en sont des exemples. Témoin aussi l'attitude, en particulier, de la jeune génération qui change de boîte très régulièrement. Elle est aujourd'hui dans une démarche plus « mercantile » qu'auparavant. Quand un jeune rentre dans une entreprise, il sait bien souvent combien de temps il compte y rester et ce qu'il entend en retirer. Son implication dans l'entreprise est différente et les managers ne le traitent pas de la même manière.

Cette comptabilité bien naturelle procède de l'individualisme ambiant. Même quand les conditions de travail sont correctement équilibrées, chacun fait fréquemment le calcul d'un solde des avantages et des inconvénients de son job dans son entreprise. Résultat surprenant : les salariés français du public comme du privé sont aujourd'hui très majoritairement prêts à saisir toutes les occasions de mobilité qui se présentent (enquête COE 2009).

### **Notre parti pris d'analyse.**

Comment appréhender la problématique du bien-être en entreprise ? Elle doit être une réflexion d'ensemble, en profondeur, de la place de l'homme au sein de l'entreprise...

... et non des mesures éparses qui se limitent parfois à un marketing RH ou à une exaltation d'une ambition de succès économique.

Bien-être et mal-être, l'un n'est pas le revers, la face cachée, la « mirror image » positive ou négative de l'autre. Les deux aspects ne sont bien sûr pas complètement étrangers l'un à l'autre mais le recouvrement est loin d'être géométriquement parfait. On le voit quand on analyse les facteurs de bien-être et qu'on agit sur eux. Une action qui réduit le bien-être ne créera pas automatiquement du mal-être. Réciproquement, une action qui réduit le mal-être ne générera pas nécessairement du bien-être.

Il faut éviter l'écueil du bien-être sous l'angle de « ne pas être mal ». Pour aborder l'« être bien » en entreprise nous devons nous pencher sur la question du développement personnel. Par exemple la conciergerie pallie certaines situations extrêmes qui se généralisent dans le monde professionnel : ainsi le fait que certains salariés travaillent énormément ou qu'ils aient trois heures de trajet quotidien. C'est un service de l'ordre de la commodité : on pallie les composantes du mal-être mais on ne génère pas nécessairement de bien-être.

Pour réfléchir au « bien-être » il faut porter son attention sur la notion d'« être » en entreprise. Avec le souci de déboucher sur des chemins de progrès qui caractérisent les travaux d'Entreprise et Progrès, nous avons souhaité décliner des actions possibles, sans séparer les actions en faveur du bien-être ou celles qui luttent contre le mal-être, mais en choisissant de placer ces différentes solutions sur le même continuum et en faisant l'hypothèse qu'il n'y a pas de solution de continuité entre le bien-être et les RPS, mais au contraire qu'on peut franchir la frontière des actes positifs aux néfastes sans forcément s'en rendre compte. D'autant plus que la perception de la nocivité ou du caractère bienfaisant peut varier d'un individu à l'autre.

## PREMIERE PARTIE

### SOUTENIR LES FORCES POSITIVES

#### Cinq pistes pour cultiver le bien-être au travail

Le bien-être en entreprise est possible. Mais il passe par l'application et l'assimilation de principes forts : sens qu'on donne au travail, charge de travail, support social, possibilité de développement personnel, reconnaissance des pairs, constituent les cinq piliers générateurs de bien-être au travail, selon l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

- **Mon travail a un « sens »**, une finalité compréhensible et présentable à des tiers qui ne le connaissent pas. Je me situe dans le processus de production.
- **La charge de travail est « supportable »**, permettant de progresser, parfois de revenir en arrière. Une erreur ne génère pas un besoin urgent de rattrapage et une pression angoissante. L'erreur « débriefée » permet de progresser ...
- **Le travail ne se déroule pas dans un grand isolement de bout en bout**. Un échange avec le superviseur est fréquent. L'échange avec des pairs est possible. Le travailleur bénéficie d'un support social.
- Le travail à exécuter fournit une **occasion de développement personnel et professionnel**.
- **La reconnaissance** par des pairs ou des tiers non hiérarchiques de la qualité du travail fourni est possible. Je sais en quoi mon travail constitue une **valeur ajoutée au sein de mon entreprise** et en quoi il contribue à son développement et à sa pérennité.
- Cinq piliers auxquels il convient d'associer une **« juste rémunération »**. Le travail a de spécifique qu'il est exercé en contrepartie de l'obtention d'une rémunération, « juste » et

équitable. A la différence de toute activité similaire et ne donnant pas lieu à rémunération, c'est l'attente d'un retour sur investissement fort du « payeur » qui peut mettre à mal le projet de l'individu voire aussi celui de l'entreprise, et donc par là même celle des conditions de réalisation du projet d'entreprise.

Indépendamment de cette grille d'analyse, notre groupe de travail a évoqué des expériences concrètes, tirées du terrain. Certaines se rattachent à un ou plusieurs des axes ici mentionnés. D'autres pas. Mais elles constituent des pistes pour favoriser le bien-être dans son entreprise.

### **I. Cultiver le sentiment d'appartenance à l'entreprise ou à un métier.**

L'individu souhaite s'inscrire dans l'histoire que l'entreprise lui décrit et lui propose. Et il s'y inscrit d'autant mieux que son rôle est défini et reconnu par ses pairs. Et que chaque salarié sent que son rôle au sein de l'entreprise et de la chaîne de travail est important.

Ce n'est pourtant pas toujours aisé, en particulier dans le cas d'employés détachés chez le client ou bénéficiant d'une très large autonomie.

Ce sentiment d'appartenance à une communauté est enrichi par un discours vrai qui laisse place à une information sur la situation de l'entreprise à l'instant T. En outre, un tel discours génère de la confiance. Cela, pourtant, implique-t-il de tout dire ? Non, car tous les salariés ne sont pas dans la même situation et n'ont donc pas les mêmes capacités à comprendre la situation. L'entière transparence peut à contrario entacher la confiance. Ne pas tout dire à tous, mais répondre précisément aux questions posées et se soucier de savoir ce que chacun des salariés souhaite entendre. Dire clairement, que l'on n'est pas en capacité de répondre.

Incarner un métier auquel on appartient, pour lequel on partage entre pairs une même connaissance et des mêmes valeurs, au-delà même de l'entreprise est également facteur de bien-être. Car incarner un métier, outre la fierté qu'on peut en retirer, c'est aussi être porteur d'une représentation vivante et non-mortifère de l'entreprise. Cette appartenance à un métier a pourtant considérablement pâti des évolutions récentes du management et de l'organisation du travail.

La première est la néo-taylorisation et la multiplication à outrance des processus; il n'y a plus de métiers, mais simplement des tâches. Il est alors très difficile de se situer dans la chaîne de construction du produit qu'il soit matériel ou immatériel. Les salariés sont totalement isolés sur leur tâche ne sachant pas ce qui se passe en amont et en aval.

La seconde est l'évolution extrêmement rapide des deux dernières décennies. Les sauts technologiques rendent très rapidement de nombreux métiers caducs. Le temps nécessaire pour qu'émerge une histoire commune à ces métiers - partagée et porteuse de valeurs - est trop court. La rapidité et la violence du marché constituent également une difficulté : aujourd'hui, du fait des rachats successifs, le salarié n'a plus le temps d'appartenir à une entreprise, d'adhérer à l'identité d'une boîte.

D'autant plus que ces rachats peuvent entraîner un changement radical d'orientation stratégique et de culture d'entreprise, notamment par la priorité donnée aux résultats financiers au détriment des enjeux de production.

La conjugaison de ces évolutions conduit à ne plus se sentir apte à faire du « beau » travail. Un sentiment dévalorisant donc très destructeur.

## **II - Une organisation du travail qui s'appuie sur une réelle subsidiarité.**

La question clé pour travailler à mettre en place une subsidiarité effective est : de quelle aide de ma hiérarchie ai-je besoin pour ma mission ? (cf. le cahier d'E&P sur « *L'entreprise d'après la crise* <sup>3</sup>»). Effective, car elle peut n'être qu'un artifice managérial. La délégation est parfois une manière d'échapper à ses responsabilités. Au minimum il faut vérifier l'existence d'une délégation réelle au sens juridique (autorité, compétence et moyens).

La subsidiarité réelle exige ainsi certaines conditions :

- Bénéficiaire d'un domaine d'autonomie (conceptuellement au moins au départ, précisément défini à l'issue du processus d'analyse) ce qui va plus loin que la délégation d'une tâche et ne peut se comparer qu'à une délégation de responsabilité.

---

<sup>3</sup> *L'entreprise d'après la crise*, septembre 2010

- Disposer des moyens d'assumer cette autonomie/responsabilité et en particulier du recours possible à des interventions des chefs ou des pairs.
- Etre soumis à un contrôle des résultats.

La subsidiarité ne se décrète donc pas, mais s'organise par des démarches au sein des unités de travail. C'est une démarche de longue haleine, mais fondée sur un management participatif relativement simple. Notamment augmenter la polyvalence entre les postes, mettre en avant une expertise.

Une voie préalable est de développer une culture entrepreneuriale dans de petites unités dont l'autonomie est respectée, Ainsi, les capacités managériales seront développées, et les échanges seront favorisés par une organisation plus courte, fondée sur un mode plus « coopératif ». La mesure de la contribution à la création de valeur générée par les individus sera réalisée au regard des attendus de l'entreprise plutôt qu'à une mesure de leur « performance » souvent fondée sur des critères n'ayant souvent plus beaucoup de sens.

### **III - Des règles justes, appliquées par tous et peu nombreuses.**

Le bien-être est d'autant plus possible qu'un cadre établi existe. Les bornes qui le constituent permettent aux salariés de se situer, d'avoir des repères bien établis. Cette demande de régulation de contrôle est très présente chez les salariés, même de la part de syndicats en période de crise.

Le cadre peut être explicite du fait de règles (règlement intérieur, charte éthique, guide de bonne conduite ...) ou implicite du fait de valeurs communément partagées au sein de l'entreprise.

Si les valeurs sont plus praticables que les règles (par exemple dans des entreprises en réseaux) ou plus importantes qu'elles (dans des entreprises avec de fortes valeurs), alors il faut travailler à leur acceptation, c'est à dire à leur déclinaison dans les actes de chacun. Ce qui est toujours plus difficile car cela implique une formation à l'éthique de l'entreprise, à sa traduction concrète dans les métiers, à un référent interne, et surtout à l'exemplarité du management.

Des valeurs fausses ou trop exigeantes, donc inappliquées, peuvent avoir un effet contreproductif. Il faut qu'elles soient peu nombreuses, comprises, et qu'elles soient traduisibles en actes par tous.

Les valeurs sont à manier avec précaution. Certaines, affichées par la direction, peuvent faire penser qu'on tente de façonner les personnes. Elles peuvent être source d'interrogation pour les salariés.

Pour sa part, la règle oblige chacun. Mais elle nécessite l'exemplarité de la hiérarchie. Les principes ne sont efficaces que s'ils sont respectés par tous; si un responsable passe outre, c'est toutes les valeurs qui s'effondrent.

#### **IV - Etablir une collectivité positive : le travail doit être construit autour du « vivre ensemble ».**

Le salarié doit pouvoir se situer au sein de l'entreprise, comme individu et comme partie prenante du collectif. Cultiver cet état d'esprit où l'être tient toute sa place passe par :

- **La convivialité.** La prise en compte des règles basiques de la convivialité est si essentielle qu'elle en est parfois oubliée. Pour pouvoir se rendre au travail « en sifflotant », il faut pouvoir rire, boire un café ensemble, pouvoir inviter son supérieur, etc. Cette vision idéalisée de la vie en entreprise, n'est pourtant pas irréaliste. Elle peut être vécue.

- **L'être et le bien être.** La question de l'être au travail, du salarié avec toute sa personnalité, est essentielle. La personne s'inscrit dans un historique que l'entreprise doit prendre en compte, elle ne peut « saucissonner » la personne car l'être est fait de cercles multiples qui se côtoient, se confondent, s'opposent parfois.

- **La coopération/mutualisation.** L'entreprise est une équipe et le management consiste à tirer le meilleur de chacun. Favoriser sincèrement et systématiquement la coopération/mutualisation est un choix gagnant mais trop souvent le manager préfère organiser les salariés ou les équipes en parallèle, voire en concurrence. Ces jeux de tournois sont usants et perdants.

- **La reconnaissance.** Celle du client satisfait, bien sûr, mais également celle de l'entreprise vis-à-vis de son collaborateur et aussi de ses collègues. La structure ou la taille de l'entreprise peuvent rendre délicate la concrétisation de cette reconnaissance, notamment l'avancement.

Néanmoins des outils existent, par exemple la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences qui constitue un instrument juridique à la disposition du management même si son efficience dépend beaucoup du climat social de l'entreprise.

La juste rémunération du salarié, elle, est beaucoup plus simple à appliquer. Avec des résultats évidents, en particulier, lorsque la reconnaissance financière du travail accompli par le salarié est une initiative du manager et non pas l'acceptation d'une doléance du salarié.

## V - Autonomie, entre bien-être et stress ?

Cette question est un des points de bascule sur notre axe qui va du bien-être au mal-être. En effet l'autonomie peut devenir facteur de stress après avoir été auparavant un facteur de bien-être important, et ceci, pour la même personne dans la même entreprise.

- Elle doit être adaptée à la personne et à la situation.

L'autonomie est d'abord appréciable par opposition à un exercice immodéré de l'autorité hiérarchique. A ce titre, elle joue un rôle positif dans le développement personnel et la satisfaction des salariés. Particulièrement dans la perception spécifique à la France du rapport à l'autorité hiérarchique.

Mais l'autonomie représente parfois un piège : mal comprise, mal appliquée ou de manière perverse, elle devient : débrouille toi... Comment ? Je ne veux pas le savoir...

Elle peut être motivante pour certains, génératrice de stress pour d'autres selon la capacité de chacun à supporter la pression ou à couper avec son activité professionnelle. L'autonomie est aussi fonction du degré de

maturité de l'individu dans le métier, des expériences professionnelles qu'il a acquises. L'autonomie s'apprend et s'accompagne.

Rendre l'individu autonome nécessite une clarification des responsabilités, de la capacité à atteindre les objectifs et d'un accompagnement plus ou moins important (lors d'une prise de fonction par exemple).

- Elle doit être réelle.

L'autonomie est très présente dans les discours managériaux, mais du discours à la réalité, il y a souvent une marge. L'autonomie dans une case n'est pas l'autonomie. Et le salarié, tout seul dans sa case, est isolé de sa hiérarchie, certes, mais il n'est pas autonome.

Dans un contexte de flexibilité voire de précarisation des emplois, la distance que les superviseurs peuvent prendre par rapport à leurs subordonnés est forcément génératrice d'incertitude et est perçue comme une menace génératrice d'inquiétude plus ou moins développée. Avec comme conséquence possible, un surinvestissement subi plus que choisi.

- Elle doit être bien gérée.

L'autonomie ne doit pas être l'occasion d'effacer la frontière entre le temps professionnel et le temps privé. Les TIC (Techniques d'Information et de Communication) peuvent à cet égard avoir un effet pervers. Car, si individuellement mail et téléphone portable produisent certains avantages, ils sont collectivement des outils difficiles à gérer. Une discipline doit entourer leur usage par l'entreprise : pas d'appels ou de mails le weekend ou en vacances, par exemple.

On peut se référer aussi à des professions (avocats, auditeurs, médecins, experts, de plus en plus souvent) qui ont réglé grâce au partenariat ou à des formules de travail non strictement salariales ce problème de l'autonomie, c'est-à-dire de la qualité professionnelle tout en s'insérant étroitement dans une collectivité et une entreprise (cabinets).

## DEUXIEME PARTIE

### AFFAIBLIR LES TENSIONS NEGATIVES

#### **Le bien-être ne se décrète pas, il se construit.**

L'entreprise n'est pas une bulle et se révèle de plus en plus soumise à des pressions externes possiblement contradictoires qu'elle doit s'attacher à minimiser.

Des outils sont à sa disposition comme le droit du travail ou le dialogue social qu'il convient sans peur de renforcer. Mais à l'intérieur même de l'entreprise des forces négatives conduisent à des pratiques managériales perverses qu'il convient de combattre. C'est la responsabilité des dirigeants de l'entreprise.

#### **I - De la responsabilité du dirigeant d'entreprise, pour le meilleur et pour le pire.**

Le dirigeant a un rôle central : avant d'être un technicien du management, il est un leader. Le leader n'est pas celui qui « déploie des programmes », mais « le porteur de conversations courageuses ». Celui qui transmet la vision, porte, emmène, conduit ses équipes dans le projet d'entreprise. Le dirigeant doit pouvoir « être en vérité » avec ses collaborateurs, pouvoir et savoir dire au salarié non pas tout mais l'essentiel, et surtout ce qu'il peut entendre.

L'image du patron, bon père de famille, a été galvaudée. Et même tournée en ridicule. Un certain discours managérial préfère celui de « prédateur », plus flatteur dans un monde de concurrence. Et pourtant, dans la problématique du bien-être en entreprise les notions platoniciennes de Beau, de Vrai, de Bon, apparaissent plus pertinentes pour amortir, plutôt qu'amplifier, les chocs extérieurs.

C'est pourtant malheureusement trop souvent le néfaste qui arrive. Car le manager peut communiquer, malgré lui, sa peur, son stress, sa pression à ses collaborateurs.

Il est vrai que lui n'a pas de « quarts », pour se délester de sa responsabilité vis-à-vis de l'entreprise. Mais lui seul doit être soumis à

cette contrainte. Il ne doit pas faire porter sur ses collaborateurs son propre stress. Or, dans combien d'entreprises, les salariés attendent que leur supérieur quitte le bureau pour en faire autant ? Ou bien, subissent les réflexions anxiogènes de leur N+1 mis sous pression lui même par ses supérieurs ?

Ces situations ne sont pas le fait du sadisme des dirigeants – même s'il existe parfois - mais résulte d'une organisation incapable de faire face à la situation. C'est le « sauve qui peut » et nombre de dirigeants préfèrent dire : « *on n'a pas le choix.* » Déconnectés de la réalité du travail de base, ils ne gèrent plus une situation dont ils ne se considèrent pas nécessairement responsables. Ils n'ont pas conscience de ce qui se passe. Encore moins de leur responsabilité. Elle est pourtant réelle.

A noter pourtant qu'il faudrait approfondir les différences entre dirigeants d'entreprise actionnaires (PME) durablement attachés à leur entreprise et qui se retrouveront face à leurs collaborateurs inévitablement et dirigeants salariés de multinationales ou fonctionnaires qui vivent parfois leur job comme temporaire et qui disparaîtront un jour de la vue mais peut-être pas de la mémoire de leurs collaborateurs d'aujourd'hui.

## **II - Exclure les conduites managériales perverses.**

Ce sont des comportements, gestes ou propos qui portent atteinte à la dignité de la personne. Ces conduites managériales ont des causes diverses, parfois subies du fait de contraintes externes qui pressurent l'entreprise, mais peuvent être également sciemment mises en place par un management qui espère en tirer un avantage productif.

Management par la peur ou pervers, intentionnel ou non, quelle que soit la dénomination, les résultats sont les mêmes. A terme, peu rentables en ce qui concerne la mobilisation des énergies de l'entreprise et parfois même dramatiques.

Un tel comportement de certains managers est dicté par l'idée que la fin justifie les moyens. Et face à la possible réaction de sa hiérarchie qui peut s'inquiéter de telles pratiques, la réponse du manager mis en cause est souvent : « *Les résultats sont là, pourquoi m'embêtez-vous ?* » C'est l'absolution par les profits.

- **Une réalité de l'entreprise contemporaine.**

Ce sont en règle générale des pratiques de mise sous pression non imposées par le travail proprement dit. Ainsi de l'incitation au travail le soir et le weekend. Ou de l'envoi d'emails ou de sms à des heures indues. Une manière habile de ne jamais relâcher la pression. Un cran de plus peut être passé par l'exploitation des erreurs des collaborateurs au lieu d'accepter le droit à l'erreur. Droit à l'erreur qui est pourtant un des fondements de la confiance en entreprise.

Dans des entreprises ou des départements d'entreprise à haut niveau de technicité les acteurs (cadres le plus souvent) doivent accepter le défi de trouver une solution à un problème complexe. C'est admettre délibérément d'être soumis à une pression élevée. Cette acceptation tacite peut néanmoins déraiper vers une situation douloureuse si le stress qui en découle est dissimulé à toute force. C'est rarement le résultat d'un choix individuel du type juvénile de la part du salarié, « même pas mal », mais souvent une pratique de mise en concurrence interne (cf. tournois comme évoqué ci-dessus) où le résultat compte moins que le chemin parcouru par les salariés.

Elles peuvent aussi prendre la forme d'une exagération des pressions concurrentielles ou actionnariales. Le discours managérial tombe alors dans le registre guerrier : ennemis, amis, sacrifice, survie, stratégie, élimination, etc. Sans oublier les injonctions paradoxales (solidarité et concurrence, performance extrême et épanouissement personnel, engagement individuel pour l'entreprise et flexibilité, autonomie et conformité...) parfaitement mises en lumière par la philosophe Michela Marzano<sup>4</sup>. Une ambiance tout sauf propice à l'épanouissement personnel...

- **Des stratégies court-termistes.**

Si ces stratégies managériales peuvent produire les effets escomptés à court terme (émulation, hausse de la productivité individuelle), à moyen terme, elles détruisent toute communication entre collaborateurs et aboutissent à une ambiance de travail exécrable, voire à une atteinte à l'intégrité physique et morale du salarié concerné.

---

<sup>4</sup> *Extension du domaine de la manipulation*, Grasset, 2008

Certes, toutes les entreprises françaises sont aujourd'hui mortelles, et doivent progresser. Une certaine tension est donc consubstantielle à l'entreprise, acteur sur un marché concurrentiel. Mais il s'agit néanmoins de ne pas amener les salariés sur des terrains mortifères par un discours managérial angoissant. En temps de crise comme en période faste, une règle de management demeure intemporelle : « *Dire les choses, partager la réalité. Mais rappeler qu'on est tous dans le même bateau.* »

La législation française sur le droit du travail, particulièrement rigide, peut conduire l'entreprise à des stratégies de contournement au licenciement. Soit qu'elle estime le coût financier du licenciement trop élevé. Soit qu'elle entende préserver son image de la publicité d'un licenciement qui apparaît en soi comme un élément négatif. Le management va donc tout faire pour que le salarié parte de lui-même. Parfois, jusqu'au harcèlement moral. C'est ainsi que témoigne un manager : « *Une de mes excuses pour leur mettre la pression, est que je ne pouvais pas mettre un collaborateur à la porte car il n'avait pas commis de faute, même s'il était simplement mauvais.* »

Il faut rappeler que d'un point de vue juridique, le management par la peur, même non-intentionnel et découlant de l'incompétence du manager plus que de sa perversité, est constitutif selon la Cour de cassation, de harcèlement moral, donc d'une faute grave.

De plus, il convient aussi de rappeler la responsabilité de l'entreprise dans l'embauche, puis le suivi de ses salariés. Si une personne n'est pas à sa place, c'est en partie, parce que l'entreprise qui l'a embauchée ne lui en a pas trouvé une. Le manager doit l'aider à trouver sa voie. Dans l'hypothèse où le licenciement apparaîtrait inéluctable, il faut en expliquer la raison au salarié et l'accompagner dans son reclassement. Car même une rupture de contrat peut permettre un renouveau professionnel.

Dans le fond, l'entreprise doit dépasser le paradoxe qui, a priori, semble insurmontable: comment l'entreprise qui cherche à tuer son concurrent, peut-elle générer le bien-être en son sein? Comment promouvoir l'harmonie à l'intérieur, quand les règles économiques promeuvent l'anarchie destructrice sur le marché? Ce paradoxe apparaît difficile à dépasser. Mais l'entreprise peut, tout du moins, travailler à amortir la violence externe, plutôt qu'à l'instrumentaliser à des fins managériales...

## CONCLUSION

### Le bien être ne se décrète pas.

Que la pression soit liée à la vie privée du salarié (comme des soucis conjugaux par exemple) ou à la vie de l'entreprise (concurrence accrue sur le marché qui nécessite une mobilisation particulièrement forte des salariés), des outils existent pour amortir en interne ces injonctions qui vont perturber le salarié à son travail.

Certes, le risque de transformer la préoccupation du bien-être des salariés en une démarche purement utilitariste qui tournerait le dos à l'objectif de bien-être lié au « vivre ensemble » est réel, ces outils n'en demeurent pas moins utiles dans la mesure où ils sont mis en place intelligemment et en ayant conscience de leurs limites.

Ainsi la salle de détente ou de sport ou la crèche d'entreprise, ou la conciergerie, peuvent pallier, dans une certaine mesure, le stress ressenti par les salariés. Mais il ne s'agit que de pallier certaines situations extrêmes qui se généralisent dans le monde professionnel, par exemple le fait que le salarié travaille énormément ou qu'il ait trois heures de trajet quotidien. C'est un service de l'ordre de la commodité : on pallie les composantes du mal-être mais on ne génère pas nécessairement de bien-être.

D'autre part, ces mesures, pour être efficaces, doivent être établies en accord avec les salariés eux-mêmes et non pas être le fruit d'une décision d'en haut. Il existe en effet de grands groupes qui ont des salles de sport merveilleuses... mais vides. Pourquoi ? Parce que le salarié qui y est vu par ses collègues ou supérieurs culpabilise d'y aller et qu'une pression latente pèse sur les salariés et les incite à ne pas s'y rendre. Ces initiatives d'ordre matériel comme une salle de sport ne contribuent au bien-être des salariés que si elles matérialisent l'aboutissement d'un état d'esprit clairement assumé par l'entreprise et ses dirigeants. Elles ne doivent pas être qu'un gadget managérial, du « marketing RH ».

Générer le bien-être est nécessairement une œuvre collective. Ce ne peut pas être uniquement le résultat de techniques de management. La dimension sociale ne peut pas se résumer à des approches mécanistes

encore trop fréquentes dans l'enseignement du management et dans l'application de ses techniques.

Comment procéder alors ?

Il faut certainement beaucoup de persévérance dans l'observation des comportements, et d'humilité dans les analyses. Mais surtout un parti-pris d'expérimentation pas toujours facile à appliquer dans l'univers formalisé des plus grandes entreprises. Ainsi, seulement, nous semble-t-il, avec des décideurs proches du terrain en la matière et avec des acteurs expressifs, dont les IRP ne sont pas exclus par principe. Cette coproduction du bien-être est-elle possible ?

### **Le bien-être n'est-il pas la résultante d'une prévention effective ?**

Ne serait-il pas temps de changer de regard sur l'appréhension du droit du travail et de sortir d'une logique dogmatique ou répressive pour entrer davantage dans une logique de prévention, avec conviction ?

La prévention n'est-elle pas la meilleure voie pour renforcer le bien-être au travail ? D'autant plus que l'obligation légale de prévention incombant au chef d'entreprise est une obligation de sécurité de résultat. Dès lors, le bien-être au travail n'est pas de l'ordre du rêve mais doit se réaliser dans les pratiques sociales.

Dans cette optique, une des questions importantes est donc : comment y parvenir ? Comment redonner des marges de manœuvre, du « jeu » au sein des entreprises particulièrement lorsque le management qui pense ne plus avoir de marges de manœuvre en termes de gestion du personnel recourt à des méthodes néfastes ? Plus que des solutions toutes faites ce sont des pistes que nous souhaiterions ici mettre en avant.

- **Donner la priorité à la prévention des dérives plus qu'à leur sanction. C'est d'abord affaire de dialogue.**

Dialogue entre acteurs pour tout simplement évaluer la situation - ne pas laisser échapper les symptômes d'une dégradation de la situation - et les initiatives des managers - détecter à temps les comportements inappropriés.

Le manager doit veiller à instaurer un climat de dialogue et d'écoute. Un salarié qui rencontre un problème ou qui commet une erreur devrait pouvoir en parler sans crainte de sanction. Le dialogue social doit être développé à travers les CHSCT ou les CE. Dans ce domaine précis, beaucoup reste à faire, par exemple, pour permettre à tous les salariés de mieux comprendre le fonctionnement des instances représentatives du personnel. Il convient de refaire une formation à destination des salariés et pas seulement des délégués syndicaux ou des représentants élus du personnel, sur les structures, leur fonctionnement, leur objet et l'importance des élections professionnelles. Les syndicats eux-mêmes - exception faite de certains secteurs - ont trop souvent abandonné de larges domaines de discussion et d'action alors même que la santé au travail devrait être un domaine privilégié de la négociation collective. La professionnalisation des CHSCT est indispensable. Mais sans attendre un formalisme parfait, on peut aussi exploiter ce point de rencontre pour déceler les échecs réels ou latents ou « flairer » les succès possibles ou effectifs et, ce faisant, engager une dynamique de progrès.

- **Renforcer l'effectivité du droit**

Il nous semble qu'il faut cesser de produire toujours plus de textes et concentrer les efforts sur un plus grand degré de réalisation, dans les pratiques sociales, des règles énoncées par le droit.

Quand les risques psychosociaux se déclarent, certaines directions ne savent pas toujours comment prendre le problème. Ils avancent des excuses :

- ils ont la tête sous l'eau ;
- ils sont déconnectés du « travail de base » ;
- ils « n'ont pas le choix ».

Pour inciter, malgré tout, à la prévention, la jurisprudence est devenue très punitive vis à vis du chef d'entreprise ou de son « délégué » mais conduit à des procédures juridiques complexes et lentes avec le souci d'attribuer une responsabilité et de punir.

C'est en tout cas dans la conjonction des initiatives des entreprises, de l'effectivité du droit et du développement du dialogue social (ou du dialogue tout court) que nous trouverons la solution à une question qui sans être d'actualité aigue dans la plupart des entreprises, émerge de plus en plus clairement comme un poison dont nous devons arrêter la propagation.

## « L'Homme au cœur de la vie de l'entreprise, L'entreprise au cœur de la cité »

### **Notre Mission**

Mettre l'homme au cœur du projet de l'entreprise et mettre l'entreprise au cœur de la Cité pour faire progresser harmonieusement, l'économie, le social et l'environnement.

### **Nos valeurs**

- Le progrès ne se décrète pas : il se construit, et la façon de faire (gouvernance) vaut autant que ce que l'on fait.
- Le progrès économique, social et environnemental doit se construire avec la participation active des salariés de l'entreprise.
- L'innovation est la clé de voûte du progrès et de notre action.
- La prospérité résultant du progrès doit être équitablement répartie en fonction des efforts consentis par chacun des acteurs de l'entreprise.
- Le dialogue social est une condition incontournable du progrès et du succès de l'entreprise.
- Le respect réciproque (entre l'entreprise et ses salariés) et la transparence dans la communication sont des conditions du progrès et du succès de l'entreprise.

### **Nous offrons à nos adhérents**

- Un réseau actif de réflexion et d'échanges entre entreprises de toutes tailles (grandes entreprises, PME), de tous secteurs (industrie, services) et de toutes origines (françaises, étrangères).
- Une approche pragmatique fondée sur la méthode des « chantiers » auxquels participent personnellement les chefs d'entreprise et leurs collaborateurs directs.

- **Une capacité d'anticipation** : les chantiers répondent aux préoccupations actuelles et futures des entreprises adhérentes pour les aider à gérer le changement.
- **Une capacité de communication et d'influence** vis-à-vis des parlementaires, gouvernants et médias : des rencontres institutionnelles ou ad hoc sont régulièrement organisées afin de permettre des contacts directs à tous les adhérents.

### ***Notre caractère***

- **Humanisme** : l'homme est au cœur de l'entreprise et l'entreprise contribue à améliorer la vie des hommes.
- **Iconoclaste** : nous ne sommes pas inféodés au « politiquement correct ».
- **Indépendant** : notre réflexion est transversale et dépasse les clivages politiques.
- **Exigeant** : nous croyons en la responsabilité éthique du chef d'entreprise et en sa responsabilité sociale.

Entreprise et Progrès  
41, boulevard Malesherbes  
75008 Paris  
Tél. 01 45 74 52 62  
[www.entreprise-progres.net](http://www.entreprise-progres.net)



