

Les servitudes du bien-être au travail. Impacts sur la santé

LU POUR VOUS

Publié le Jeudi 08 avril 2021

Le contenu de cet ouvrage provient de conférences-débats organisés par Sophie Le Garrec de l'Université de Fribourg en Suisse. Il regroupe de nombreuses contributions de chercheurs spécialistes des questions de santé-travail en France et à l'étranger. La notion de « bien-être au travail » fait dorénavant partie de la panoplie et des instruments du management contemporain. Il faudrait rendre les « collaborateurs » heureux au travail. Il y aurait même, dans certaines entreprises, des Chief Happiness Officers responsables de l'atteinte de cet état. Pour faire travailler davantage et mieux les salariés ? Sans doute, mais comme le montre de nombreuses contributions, c'est aussi à chacun de trouver les voies du bien-être sans parfois le recours à des ressources organisationnelles. Mais l'ouvrage ne se cantonne pas à dénoncer la dimension éventuellement manipulatoire de la notion de bien-être au travail. La question mérite que l'on s'y intéresse sérieusement. Les auteurs sont convaincus que promouvoir le bien-être sans vouloir transformer les environnements de travail ne suffit sans doute pas à assurer une véritable émancipation des travailleurs. Comment comprendre les enjeux posés par la promotion du bien-être au travail ? L'ouvrage est organisé en trois parties : une première partie, analytique, s'intéresse aux origines du bien-être au travail, une seconde porte sur les transformations du management et une troisième esquisse des pistes de réflexions pour penser autrement les liens santé-travail.

Les premières contributions sont analytiques

À

Le bonheur au travail n'est pas une thématique qui s'est imposée toute seule. Elle provient d'une tradition managériale (Peter Drucker par exemple) qui entend mobiliser la subjectivité des personnes dans l'activité quotidienne. Il ne s'agirait plus seulement d'exercer un « travail » mais de concourir à la réalisation de soi et à l'accomplissement de ses talents. En même temps, depuis les années 80, les pratiques qualifiées de néolibérales (et la financiarisation) favorisent l'individualisation et la compétition. Le salarié devient parfois un véritable athlète. Pour tenir, il doit alors avoir recours à de nombreux expédients : les challenges, la compétition, le « gaming » - mais aussi à des médicaments et à des adjuvants chimiques. Dans cette perspective, la conception selon laquelle la santé relève avant tout de la responsabilité des personnes elles-mêmes s'impose. En cas d'échecs, de problèmes, il n'est pas possible d'imputer cette situation à la faiblesse du travail d'organisation, à des objectifs trop élevés ou à des moyens insuffisants. C'est l'individu et ses défaillances qui sont en cause. Plus, soutiennent plusieurs auteurs, c'est le travail qui disparaît comme objet de régulation collective et de discussion. C'est aussi, comme le souligne, d'autres contributions, le « corps » mais aussi les émotions et une véritable parole collective sur le travail qui sont escamotées par l'injonction au bien-être. Les politiques de promotion de bien-être au travail ne sont donc pas toujours synonyme d'amélioration de la condition des salariés.

Une autre série de contributions s'intéresse à la gestion et au management

La principale conclusion de cette partie de l'ouvrage est que la promotion du « bien-être », loin de s'imposer naturellement, fait l'objet d'efforts managériaux intenses. Plusieurs formules et façons de faire existent. Les auteurs rappellent que les objectifs peuvent être personnalisés : l'atteinte de la performance voulue incombe désormais à chacun. C'est le rôle d'une certaine individualisation. Il est aussi possible d'aller plus loin et de proposer une véritable libération de l'entreprise en faisant appel à l'autonomie et à la capacité de chacun à se gérer sans une hiérarchie trop pesante. C'est comme s'il était redonné au salarié du « pouvoir d'agir » et de l'autonomie. Ces expériences occultent souvent la question du pouvoir et la dévolution effective de celui-ci aux travailleurs. Le travail comme sujet de libération est également absent de ces perspectives : c'est à chacun de se débrouiller pour atteindre les objectifs fixés.

Le management des talents fait également florès dans la littérature managériale. Ce serait la possibilité de faire coïncider l'aptitude de ceux qui sont capables avec les objectifs de l'organisation. Il faut savoir alors repérer les talents et les mettre au travail. Mais que fait-on des autres ? C'est parfois tant pis pour les perdants et ceux qui ne tiennent pas le rythme. Ils n'ont qu'à s'en prendre à eux-mêmes tant la notion de talent individualise le rapport au travail et empêche de discuter de la valeur du travail au sein d'un collectif.

Le concept de « Qualité de vie au travail » (QVT) n'a pas échappé aux tentatives d'utilisation par les départements de gestion des ressources humaines. C'est l'objet d'une contribution qui intéressera tous les experts santé-travail. Depuis les années 2010, la QVT est fraye un chemin dans les politiques entreprises et a fait l'objet d'accords conventionnels. Mais, souligne une contribution, est au risque d'être transformée en process managérial oubliant les conditions de réalisation du travail. Il est alors possible d'observer une « qualité de vie au travail sans travail » notamment lorsque les questions d'activité sont « juxtaposées » plutôt qu'intégrées aux enjeux de « performance » et d'efficacité des organisations. Ce portrait doit évidemment être nuancé. Mais souligne cette contribution, et pour le regretter, il existe peu d'exemples dans lesquels « (à l') la qualité du travail est originaire en axe de politique simultanée de santé au travail et d'efficacité productive » (p. 183).

L'égalité professionnelle entre hommes et femmes est également affectée par la promotion du bien-être au travail. Leur situation n'est pas identique et les risques qu'ils et elles encourent dans l'activité ne sont pas identiques. Il existe parfois une contradiction entre l'égalité professionnelle et la santé des femmes. Le postulat de l'égalité renforce aussi les inégalités de fait : salaires plus faibles, métiers dévalorisés, relégation sociale et risques pour la santé peu visibles.

Quel renouveau pour la santé au travail ?

Les dernières contributions s'attachent à penser les conditions d'un renouveau des rapports entre la santé et le travail. De ce point de vue, l'éclatement de l'entreprise en de nombreuses composantes n'est pas de bonne augure pour la santé au travail : « la force du contrat n'a pas résisté au néolibéralisme » (p. 220). Il est alors peut-être temps d'imaginer un modèle économique alternatif de la performance dans lequel non seulement les atteintes à la santé ne sont pas traitées comme externalités, mais qui reconnaît l'apport du travail dans le fonctionnement d'organisations complexes axées sur la qualité du service aux personnes. L'industrialisme doit être dépassé. Il faut alors reconnaître l'importance stratégique de la mobilisation des capacités subjectives des personnes dans l'activité et en faire la pierre de touche du développement des entreprises. Enfin, une dernière contribution insiste sur le travail bien fait et la qualité du travail. L'enjeu consiste à reconnaître l'importance des processus de délibération autour des conflits de valeurs dans la construction de la santé au travail. La notion « d'entreprise délibérative » est également rappelée pour montrer que le « bien-être » s'obtient moins par la grâce d'un effort strictement individuel que par la « coopération conflictuelle » d'une pluralité d'acteurs.

Avec la participation de Louis-Marie Barnier, Yves Clot, Sandro De Gasparo, Karen Lisa Goldschmidt Salamon, Viviane Gonik, Aurélie Jeantet, Dominique Lhuillier, Danièle Linhart, Marc Lorient, Karen Messing, Marie Pezot, Pascal Ughetto

Ressources

[Voir plus \(http://anact.preprod-osiros.decalog.net/osiros/result/resultat.php?queryosiros=id:99147&sort_define=tri_titre\)](http://anact.preprod-osiros.decalog.net/osiros/result/resultat.php?queryosiros=id:99147&sort_define=tri_titre)