

LE BONHEUR AU TRAVAIL... AU PRIX DE NOTRE INTIMITÉ

Aujourd'hui les services des ressources humaines déploient un arsenal de plans d'actions incitant les salariés à adopter un comportement pour un « mieux vivre ensemble ». Tout y passe : le sport, notre façon de nous nourrir, de gérer notre stress, des conseils pour mieux dormir... Des pratiques apparemment « bien intentionnées » et auxquelles, a priori, on ne devrait que souscrire, mais qui cachent surtout une quête de productivité et visent à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.



Dans ce dossier, Options vous éclaire sur les servitudes réelles que peuvent engendrer cette conception du bien-être au travail, dans la mesure où elle touche à la vie privée des salariés.

BRÈVE HISTOIRE DES COLLECTIFS DE TRAVAIL

Au début du XIX^e siècle, la première Révolution industrielle voit l'augmentation des volumes de produits manufacturés, plus complexes, nécessitant des investissements de plus en plus importants.

Les salariés se retrouvent désormais dans un lieu unique où ils sont tous réunis : la manufacture, puis l'usine. Ils vivent regroupés dès lors dans des banlieues de grandes cités industrielles, logés dans des taudis ou au mieux dans de petites maisons appartenant à l'entreprise (l'exemple le plus célèbre est celui des corons du Nord). L'exode rural dépeuple les campagnes mais les machines, de plus en plus présentes et efficaces, remplacent peu à peu les salariés dans leurs tâches.

Il est interdit à l'ouvrier de venir à l'usine avec sa montre

Patronat de droit divin...

Ce regroupement des prolétaires sous l'œil du patron aura pour effet (non désiré !) de générer les premiers collectifs de travail. Les ouvriers discutent entre eux, s'interrogent sur leurs conditions de travail et ne tarderont pas à développer une conscience de classe et à formuler des revendications. L'une des premières, sinon la première, touche au temps de travail. Car au XIX^e siècle, les journées de travail sont de 16 heures. Le patron est le « maître des horloges » et il n'hésite pas, le cas échéant, à « tricher » un peu pour avancer l'heure d'embauche et/ou retarder celle de la sortie. Bien souvent, il est interdit à l'ouvrier de venir à l'usine avec sa montre (peu ont les moyens d'en posséder une) ! Ainsi, la mère des revendications jusqu'au début du siècle dernier sera « la journée de 8 heures ». C'est pour elle que des ouvriers tomberont sous les balles de la troupe le 1^{er} mai 1891 à Fourmies.

Un modèle social, paternaliste, assis sur : travail, religion, famille

Au final, après un long processus, ce ne sera qu'après 1968 et les « accords » de Grenelle que sera totalement reconnu le libre exercice du militantisme syndical sur les lieux de travail.



Au XIX^e siècle, les grandes cités industrielles sont construites par les maîtres de forges et se caractérisent par une organisation intégrée, cristallisant la hiérarchie sociale de l'entreprise. Un ensemble d'œuvres sociales destinées au personnel (logements, écoles, églises, services de soins, économats, caisses de secours...) vise à stabiliser et mettre au service de l'industrie un modèle social, paternaliste, assis sur le travail, la religion, la famille. L'entreprise est elle-même projetée comme une vaste « famille » dont tous les membres seraient liés par un intérêt commun.

Faciliter la vie au travail... au service de la productivité !

Quel environnement de travail aujourd'hui ?

Le temps des usines comme modèle unique de travail est, pour une bonne partie, derrière nous, compte tenu du développement des emplois « tertiaires » et « intellectuels ». L'existence conjointe et complémentaire d'espaces privés, le bureau, même quand il est partagé, et d'espaces communs, comme la salle café... sont là pour favoriser les relations et la performance dans le travail. Mais aurons-nous encore demain un bureau personnel ? Inversement, la distanciation sociale actuelle ne va-t-elle pas sonner à moyen terme le glas du développement des open spaces et autres espaces de co-working, et leurs effets cachés et nocifs ? Car les flex offices sont bien une violation de notre intimité au travail. N'oublions pas qu'à l'origine, ce modèle a été inventé afin de surveiller toutes les activités en un seul coup d'œil, voire faire en sorte que les salariés se contrôlent entre eux : trois collègues dans un bureau fermé, n'est-ce pas déjà un complot ?

Un prolongement « moderne » des modèles paternalistes du passé

Pour lutter contre la sédentarité, les directions proposent des ballons (type ballon Pilates) pour changer de l'assise fixe sur une chaise (2 ballons par « quartier »), des bureaux dynamiques réglables en hauteur pour travailler debout, des « poufs » de relaxation pour faire des micro-siestes... Mais au bout de quelques mois ou années, et après plusieurs réorganisations et turnover, les ballons se retrouvent relégués le long des murs ou perchés en haut des armoires, les « poufs » entassés dans des recoins poussiéreux...

Seuls restent quelques stickers humoristiques sur les cahiers et l'espace work café est le dernier endroit de vie où quelques salariés rient encore. Car rappelons que derrière ces « espaces de travail partagés » et leurs services associés, comme ceux de « conciergerie », se cache l'idée du « vivre ensemble » qui n'est en fait qu'un prolongement « moderne » des modèles paternalistes du passé.

Et ces modèles actuels sont souvent associés au management par objectif : un concept aujourd'hui admis par tous, mais qui a été développé par un théoricien... du nazisme, en s'attachant au bien-être de la communauté de travail et à la camaraderie en son sein, tout en conservant dans les faits une hiérarchie absolue (voir l'essai « *Libres d'obéir* » de Yoann Chapoutot).

DES INTRUSIONS DE PLUS EN PLUS FRÉQUENTES DANS NOS VIES PRIVÉES

Bienvenue dans l'ère du bien-être au travail...

À une époque où chacun surveille ce qu'il mange, compte ses heures de sommeil, ses calories, ses pas... cette quête de la perfection pour une santé irréprochable n'est pas sans danger, et les dérives de cette idéologie envahissent aussi nos entreprises. Au travers de groupes appelés QVT (Qualité de Vie au Travail), ou de démarches autour des RPS (Risques Psychosociaux), le but des employeurs est d'avoir des salariés en bonne santé, sains et sportifs qui mangent et dorment bien. Ces pratiques, basées sur un modèle américain, se développent de plus en plus dans nos entreprises en France. Près de la moitié des entreprises américaines de plus de 50 salariés ont mis en place des programmes santé et bien-être pour leurs employés (selon l'étude « Rand »). La première étape consiste à mettre en place une salle de sport dans les locaux, puis



des programmes de bien-être au travail fleurissent dans toutes les entreprises, y compris dans notre secteur. Pour preuve, les plans anti-tabac, plans alimentaires, qui se développent partout : tous les pans de la vie du salarié deviennent un sujet de préoccupation.

Phénomène inquiétant ou pas ?

Une entreprise américaine (Aetna) propose une prime de 25 dollars aux salariés qui prouvent qu'ils ont bien dormi (un bracelet mesurant leur sommeil). Du coup, les salariés donnent ainsi à leur employeur de précieuses informations relatives à leur sommeil. Mais en France aussi, certains signes sont précurseurs. Par exemple à l'Unité de Maintenance EDF (ULM), la direction fait appel à des volontaires pour participer à des réunions animées par un psychologue, dans le but de favoriser l'expression, les débats...



Dossier Options

Les employeurs seraient-ils soucieux d'améliorer la qualité de vie de leurs salariés pendant et après le travail ? Ces programmes comprennent l'accès à une salle de sport, l'organisation de séances de marche, des rendez-vous chez des psychologues et des experts du comportement... qui travaillent main dans la main avec les Responsables des Ressources Humaines (RH).

Sur le site de l'EPR de Flamanville, considéré comme un laboratoire social aux yeux des directions, une réflexion avait déjà été menée avant sa construction sur le bien-être des salariés : crèche, salle de sport, salles de repos... Mais très vite, les salariés ont vu disparaître les salles de repos par manque de place pour accueillir les salariés prestataires. Et depuis peu, les responsables RH déploient des semaines à thème : « Bien vivre au travail »... incluant jusqu'à des ateliers cuisine !

LUNDI 21/02	MARDI 22/02	MERCREDI 23/02	JEUDI 24/02	VENDREDI 25/02
8h45-9h00 Présentation de la semaine durant le Ji		10h30-14h00 Comment manger équilibré ? Conférence et atelier cuisine	10h30-12h30 Comité RH : Retour des résultats enquête #SOS à destination des managers	
11h30-11h45 Café Teams : Mieux vivre la charge de travail	8h30-8h45 Café Teams : Mieux vivre la charge de travail	13h15-13h30 Café Teams : Mieux vivre la charge de travail	13h15-13h30 Café Teams : Mieux vivre la charge de travail	13h-14h Table ronde « Prendre soin de soi et des autres » Comment aider un collègue en situation difficile ?
13h-14h Conférence Teams « Aller la parentalité à la vie professionnelle » - (Spécialiste en relation)	11h30-14h Atelier « Ecouter et Susciter la coopération » (sur inscription avec relations séparées) - (Consultante et formatrice en communication bienveillante)		13h30-16h30 Animation « T&E-travail et utilisation de la messagerie en illustration » - Compagnie Théâtre à la Carte	
14h-14h30 Conférence Teams : Dispositifs locaux d'aide à la parentalité - UDAFSO	14h-14h30 Conférence Teams « Travail en horaires atypiques : risques et prévention » - Service Santé au Travail		13h30-14h Conférence Teams « Travail en horaires atypiques : risques et prévention » - Service Santé au Travail	Closure de la semaine avec la remise d'un KIT Team-Building

Toutes ces initiatives d'intrusion dans nos vies personnelles ne sont pas aussi innocentes qu'il y paraît. A priori pleines de bon sens, leur intention n'étant que de nous aider à rester en forme et productifs, mais ces bonnes intentions ne sont que de façade. En filigrane il s'agit d'imposer une nouvelle conception de l'employé modèle qui porte une attention soutenue à sa condition physique tout en accroissant sa productivité. Les auteurs Carl Cedeström et André Spicer, enseignants dans des écoles de management suédoises (Business Schools), définissent ainsi cette nouvelle catégorie de salariés sans reproche : « En l'espace de quelques décennies, on est passé de l'image idéalisée du bourreau de travail, à celle de l'athlète d'entreprise, bien dans sa peau et accro à la salle de sport, qui fait preuve d'entrain et de dynamisme dans son travail ».

Des intrusions dans notre vie personnelle qui ne sont pas innocentes

Pourquoi les entreprises sont-elles obsédées par la question du bien-être ?

Tout simplement parce qu'elles ont analysé qu'il y a un problème avec les modes de management dits contemporains. Les salariés se désengagent, sont épuisés... Or les organisations en place ne répondent pas à cette probléma-

tique et ne traitent pas les causes de ce désengagement. Elles se contentent de faire miroiter aux salariés l'idée du bonheur en entreprise. Elles instrumentalisent les salariés par les outils du bien-être, dans le but de les rendre plus performants : c'est une démarche factice. « *Le bonheur n'est absolument pas une condition de performance, mais une conséquence d'un travail plus autonome, plus libre, plus libéré pour les salariés, avec davantage de sens au travail. Faire du bonheur une condition de performance, c'est se tromper de causalité et tomber dans une dangereuse injonction au bonheur* » selon Julia de Funès, docteur en philosophie.

Il y a un problème avec les modes de management dits contemporains

En incitant les salariés à être heureux au travail, il est fort probable que cela les culpabilise s'ils n'y arrivent pas. Pré-tendre que les séances de yoga ou la pause baby-foot du midi contribuent au bonheur ne peut conduire qu'à une désillusion et à de grandes incompréhensions entre responsables d'entreprises et salariés, voire à des conflits. D'autant que le télétravail a accentué ce phénomène d'intrusion de la vie professionnelle dans la sphère privée. Une plus forte charge cognitive, un effacement des frontières entre vie professionnelle et vie personnelle. Sans rentrer dans les connexions de ce dossier avec le temps de travail, tout le monde aura bien remarqué que les directions ont proposé des e-learning aux salariés pour mieux se tenir assis sur une chaise, faire des exercices de sport, veiller à la qualité de leur sommeil et parfois même cuisiner des menus équilibrés...

Le bonheur n'est absolument pas une condition de performance

Contrôler davantage ?

En s'occupant du bonheur et de la façon de vivre des salariés, les directions ne cherchent-elles pas à les contrôler davantage ? Cette injonction se heurte aux attentes sociales, comme avec des labels type « RSE », pour s'approprier des enjeux de Responsabilité Sociétale des Entreprises (inclusion, égalité salariale, démarches économiques et environnementales). Tout comme avec les chartes, comme la charte Éthique à EDF, qui envahissent notre façon d'être au travail. Ces méthodes, bien que souvent fondées sur du développement dit personnel, visent à faciliter un formatage. Les salariés apprennent à s'adapter, à devenir flexibles. Face au désengagement des salariés, les services RH pensent avoir trouvé la solution : s'occuper de leur bonheur. On ne peut que déplorer cet engouement des directions à avoir une mainmise sur tous les aspects de la vie de ses salariés. Au lieu de leur faire confiance, les directions renforcent les contrôles et prennent en charge une partie de leur vie privée. La crise sanitaire a accentué



cette prise en main de la vie personnelle et l'organisation familiale. Par exemple, les managers pouvaient ou non autoriser le salarié à aller chercher ses enfants à l'école si - et seulement si - le salarié prouvait que son conjoint n'avait pas la possibilité de le faire. C'est une incursion manifeste dans la vie de famille et dans la situation d'un couple.

Les salariés apprennent à s'adapter, devenir flexibles

Des « managers du bonheur » ?

Chiefs Happiness Officer (CHO) : Responsables du bonheur, c'est la traduction du terme américain. Des sortes de « chauffeurs de salles » qui portent le bonheur en entreprise. Parfois consultants, parfois inscrits à l'organigramme de l'entreprise, ces porteurs du bonheur envahissent les entreprises. De nombreuses formations, séminaires, expliquent l'impact positif du bonheur en entreprise sur la performance. Mais le simple fait que les entreprises aient dû créer un poste ou une mission pour rendre les salariés heureux, en dit long sur les échecs de mise en place des nouveaux concepts de management (EVOLEAN, OPALE...). Le CHO a aussi pour mission de fédérer les équipes en ralliant tous les salariés à un objectif commun. Un objectif de « Team building » (construction d'équipe) qui passe par des soirées festives, événements, tournois sportifs ou séjours à l'étranger. Les collègues sont encouragés à se considérer comme des copains, voire des amis au nom de la cohésion d'équipe (Cf. *Options* N° 673 : La notion de collectif dévoyée).

« Responsables du bonheur » au travail, cela en dit long sur l'échec des entreprises

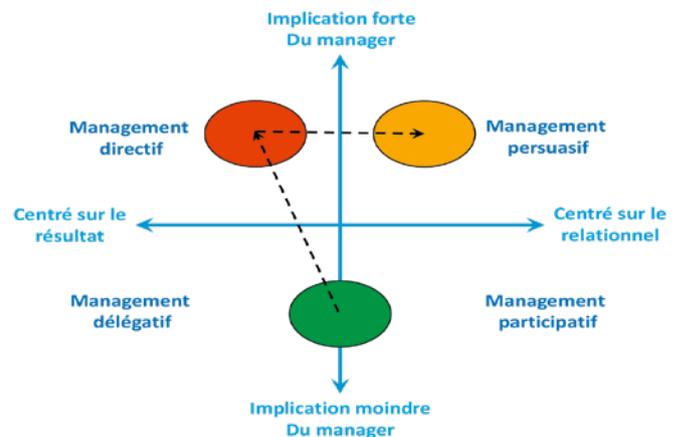
Ce côté « nounou », cette dimension infantilissante, nous ramènent au patronat de droit divin du XIX^e siècle qui considérait les ouvriers comme des « mineurs » dans tous les sens du terme. Ils le subissaient... non seulement au travail, mais aussi en dehors du travail : les corons étaient fermés à clé le soir pour que les ouvriers n'aillent pas dans des lieux « de perte ». Par contre, il fallait aller à la messe le dimanche...

L'envers du décor

Derrière cette thématique du bonheur en entreprise se cache un monde du travail qui tend à être dénué de toutes interactions sociales normales : c'est un aveu « d'impuissance » du management qui utilise cela comme un cautère sur une jambe de bois.

La promesse du bonheur : un cautère sur une jambe de bois

Au travers de la grille d'analyse traditionnelle de R. Likert (diagramme ci-dessous), l'évolution actuelle des modes de management tendrait en théorie vers un management avec une implication moindre (ellipse verte).



Mais les reportings de plus en plus étouffants et autres fadaïses (dont nos managers de proximité ne sont pas toujours responsables) nous ramènent en théorie vers un management directif : travail à la chaîne, petits chefs... (ellipse rouge). Mais comme ce serait mal perçu, les directions essaient de pallier avec du « bien-être au travail », pour évoluer vers un management persuasif ou paternaliste et parfois infantilissant (ellipse orange).

Aller vers de meilleures conditions de travail !

Ce n'est pas la promesse ou l'illusion du bonheur qui fera que les salariés se sentent bien au travail.

En France, le droit du travail a une histoire forte. Les instances de représentants du personnel, bien qu'affaiblies par les lois Macron, veillent à ce que les environnements de travail au sens large ne nuisent pas à la santé des salariés. Toutes ces tendances « QVT », « bien être du travail »... nous viennent des anglo-saxons et plus particulièrement des États-Unis où le droit du travail est beaucoup plus « light ». Dans la dernière période, malgré des négociations fortement dévoyées, la CGT a continué à s'impliquer alors que les directions ont écarté volontairement les volets managériaux... Soutenir que le bonheur est une condition pour bien travailler relève d'un leurre. Au contraire, il faut que les salariés retrouvent de bonnes conditions de travail, un vrai contenu, du sens au travail, afin qu'ils puissent enfin s'accomplir pleinement dans leur travail.