

Le bien-être au travail

Coordination
Olivier Bachelard

Préface de Nathalie Loiseau

Le bien-être au travail

Pour un service public performant
et bienveillant

Coordination
Olivier Bachelard

Préface de **Nathalie Loiseau**

2017
PRESSES DE L'ÉCOLE DES HAUTES ÉTUDES EN SANTÉ PUBLIQUE

Composition du comité scientifique de la collection « profession cadre service public »

Alain Bouvier

Ancien recteur, professeur associé à l'université de Sherbrooke

Olivier BACHELARD, professeur à l'emlyon business school, directeur du campus Saint-Étienne

Annie BARTOLI, professeure des universités en sciences de gestion, directrice du laboratoire Larequoi de l'UVSQ

Christophe BEAUDOIN, directeur-adjoint de l'EN3S

Colonel Bruno BEAUSSE, directeur de département à l'ENSOP

Pierre CAMELO CASSAN, responsable des préparations aux concours et examens professionnels à l'ENFIP

Jean-Claude CHAPU, directeur-adjoint de l'ESENESR

Hélène CHERONNET, chercheuse en sociologie à l'ENPJJ, membre du laboratoire CLERSE, université de Lille 1

Didier CULTIAUX, préfet de région honoraire, conseiller-maître honoraire à la Cour des comptes

François DARRIBEAUDE, directeur-adjoint de l'ENSV, docteur HDR en droit public

Patrick LACLEMENCE, professeur à l'université de technologie de Troyes, directeur du centre de recherche de l'ENSP

Fabrice LARAT, directeur du centre d'expertise et de recherche administrative de l'ENA

Philippe MARIN, directeur des études de l'EHESP, docteur en droit de l'université de Bordeaux

François MEYER, directeur de projet auprès du directeur général du CNFPT

Romuald NORMAND, professeur de sociologie à l'université de Strasbourg, co-directeur du CFCIE

Philippe RAIMBAULT, directeur de Sciences Po Toulouse, professeur agrégé de droit public

Michel REVERCHON-BILLOT, inspecteur général de l'Éducation nationale

Olivier VACCHINO, directeur adjoint de la CAF de l'Allier, rédacteur en chef d'*Élan social*

LE PHOTOCOPIAGE MET EN DANGER L'ÉQUILIBRE ÉCONOMIQUE DES CIRCUITS DU LIVRE.

Toute reproduction, même partielle, à usage collectif de cet ouvrage est strictement interdite sans autorisation de l'éditeur (loi du 11 mars 1957, code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992).

© 2017, Presses de l'EHESP, Avenue du Professeur-Léon-Bernard - CS 74312 - 35043 - Rennes Cedex
www.presses.ehesp.fr

ISBN : 978-2-8109-0557-7

Sommaire

Préface, <i>Nathalie Loiseau</i>	5	◀
Introduction, <i>Olivier Bachelard</i>	9	◀
Études de cas	13	◀
① Bien-être et qualité de vie au travail à l'hôpital de Fourvière	15	
② Bien-être au travail : prévention des risques psychosociaux à la caisse primaire d'assurance maladie de la Loire	23	
③ Établissements scolaires : l'exigence du bien-être	37	
④ Le bien-être des marins au cœur de la réussite des missions de la marine	45	
⑤ Le mieux-être au travail à la Ville de Lyon : un dispositif complet de prévention des risques psychosociaux	55	
⑥ Bien-être et qualité d'intervention : les habiletés émotionnelles des policiers d'élite	65	
⑦ Des savoirs utiles au bien-être au travail	77	
⑧ Accueil des contribuables et bien-être au travail	85	
Éclairages	93	◀
① Gouvernance, dialogue social et bien-être au travail	95	
② La perte du sens au travail : fondements économiques d'une crise	105	
③ Prévention et traitement de la souffrance au travail	117	
④ Bien-être et efficacité des agents chargés du service public	123	

Mise en perspective	135	◀
① Le bien-être au travail, une dimension collective	137	
② Triptyque temporel et bien-être au travail : l'illustration d'un établissement de santé	147	
③ Tensions de rôle et stress au travail : quelles stratégies d'ajustement pour développer le bien-être au travail des cadres de santé?	155	
④ Santé au travail : le rôle de l'injustice organisationnelle comme facteur de stress	165	
10 idées clés	175	◀
Conclusion , <i>Olivier Bachelard</i>	179	◀
Biographie des auteurs	185	◀
Glossaire	191	◀
Bibliographie	195	◀

Préface

« Le bonheur forcé est un cauchemar. »
Amélie Nothomb, *Les Catilinaires*, 1995.

On pourra s'étonner que cette préface débute par une citation aussi noire. Loin de moi l'idée de dénigrer l'approche consistant à développer le bien-être au travail puisque, comme le remarque la Fabrique Spinoza¹, dont c'est la raison d'être, « le travail étant la troisième activité humaine après le sommeil et la télévision » (ce qui est en soi assez sidérant), tout doit pousser à faire de cette activité un moment aussi plaisant que possible. Tout ? Là est peut-être la question. Faut-il imposer le bien-être, peut-il se décréter, est-il le but suprême d'une entreprise ou d'une institution publique ? À cela, la réponse est facile et forcément négative, ce qui montre la difficulté dans laquelle se place cet ouvrage. D'autres questions, dont la réponse est moins simple, méritent également réflexion : est-ce parce qu'il favorise la performance que le bien-être au travail doit être encouragé ? N'y a-t-il pas, depuis peu, un *business model* du bien-être au travail, appuyé sur des vendeurs d'optimisme et de pensée positive, nouveaux gourous aux talents de communication hors pair et aux formules choc pour séminaires de motivation de cadres, et les entreprises ne sont-elles pas tentées par une forme de « *happy washing* » comme on fait du *green washing*, sans que les réalités du quotidien au travail correspondent forcément aux slogans entendus, vite prononcés et vite oubliés ?

Ces précautions étant prises, je ne peux que me réjouir de l'initiative prise par l'équipe de la collection « Profession cadre service public », coordonnée par Olivier Bachelard, d'interroger l'introduction de la notion de bien-être au travail dans le service public. Cette initiative est bienvenue tant cette notion est nouvelle au sein de l'administration. En effet, les institutions publiques se sont moins vite emparées de la notion de bien-être au travail que le secteur privé. Pourquoi ce retard ? Il me semble

1. La Fabrique Spinoza est un think tank économique et politique dont le but est de promouvoir une réflexion sur le bien-être des citoyens.

pouvoir en trouver l'origine dans une culture de service public tiraillée en France entre deux extrêmes. Elle est d'une part très ancrée sur la notion de vocation et de sacrifice au bénéfice du bien commun. Notre pays, qui s'est bâti autour de son État, lui a confié de longue date une mission presque religieuse et quasi-militaire de construction du ciment national qui a défini ses valeurs : en France, le haut fonctionnaire est ainsi qualifié de « grand commis de l'État », de « grand serviteur » et voit vantées ses qualités de puissance de travail, d'engagement, de loyauté et d'abnégation au service de l'intérêt général. Au sein de l'administration, on parle de mission, de vocation, de sacerdoce et d'intérêt général, qui prime les intérêts particuliers, débordant ainsi sur la vie personnelle de ceux qui le servent. La noblesse de la tâche à accomplir, son importance pour la Nation, prévalent sur toute recherche du bien-être au travail.

À l'autre extrémité du spectre, la critique du fonctionnaire paresseux, velléitaire, à l'abri des difficultés de la vie et de la réalité du monde, s'appuie sur les portraits de l'administration datant d'un Courteline mais n'a jamais faibli, voire s'est encore durcie depuis qu'une partie du discours politique et nombre de médias l'ont reprise. Le fonctionnaire serait un nanti, un privilégié, le représentant d'une caste « improductive », qu'on mentionne plus souvent pour décider du nombre de postes à supprimer que pour vanter ses qualités professionnelles ou son rôle social. Dès lors, parler de bien-être au travail dans le service public serait vécu par les citoyens comme une preuve supplémentaire du luxe que s'octroieraient les fonctionnaires, qui devraient déjà se satisfaire de leur sort.

Cette critique ou ces propos ne sont pas l'apanage des seuls observateurs extérieurs de l'administration. Certains cadres dirigeants du service public ont longtemps cru pouvoir asseoir leur autorité sur leurs collaborateurs sur cette notion facile que, protégés par un statut *a priori* favorables, ils n'auraient pas de raisons de se plaindre de leur sort et que leurs attentes en matière de qualité de vie au travail seraient d'autant plus déplacées que les deniers publics seraient comptés. Il faut bien admettre que, longtemps, les cadres dirigeants, supérieurs et intermédiaires de la fonction publique ont manqué d'une culture managériale solide et n'ont été ni récompensés pour leurs bonnes pratiques ni suffisamment sanctionnés pour leurs mauvaises en la matière.

Enfin, il me semble que le service public a davantage tardé à prendre au sérieux la notion de bien-être au travail que le secteur privé parce qu'il s'est insuffisamment questionné sur la nécessité d'attirer et de conserver les meilleurs et les plus intelligents de chaque génération. Le prestige de l'administration, la très grande sélectivité de ses concours, deux spécificités très françaises, lui ont donné l'assurance, devenue moins certaine aujourd'hui, qu'elle bénéficierait toujours des talents dont elle avait

besoin, là où les entreprises ont compris plus rapidement qu'elles avaient tout intérêt à devenir des « *great places to work* » si elles ne voulaient pas voir partir leurs hauts potentiels vers d'autres cieux.

C'est donc depuis peu que la question du bien-être au travail a pénétré le service public. Encore peine-t-on parfois toujours à y distinguer ce que cette question recouvre. Commençons par ce que le bien-être au travail n'est pas. Pour moi, il n'est pas réductible à la lutte contre les risques psychosociaux (RPS), même si celle-ci revêt une importance tout à fait justifiée. Les RPS sont l'aveu d'échec de toute politique managériale digne de ce nom, l'exact opposé du bien-être au travail. Se rassurer en s'assurant que l'on a mis en place une politique de prévention et de traitement des risques psychosociaux n'a aucun rapport réel avec la recherche du bien-être au travail. L'ouvrage le dit parfaitement en rappelant qu'il faut viser plus et mieux qu'une « absence de maladie » de la collectivité de travail.

À titre personnel toujours, je suis extrêmement réticente à confondre la recherche du bien-être au travail avec l'imposition d'une forme de bonheur obligatoire. Il y a dans l'idée qu'il faut à toute force faire en sorte que des individus, dont les trajectoires personnelles, les goûts, les convictions et les aspirations sont la plupart du temps totalement hétérogènes, trouvent plaisir à être ensemble, au-delà de ce qui les réunit dans l'accomplissement d'une tâche, quelque chose qui s'apparente pour moi au formatage et à l'immixtion dans l'intimité de chacun que je ne partage pas. Je vois avec suspicion se multiplier dans les entreprises de la nouvelle économie les « signes extérieurs de bonheur », tables de ping-pong ou de baby-foot, toboggans, vestiaires à skateboards, qui m'apparaissent comme les signes irréfutables d'un nouveau conformisme, d'une infantilisation inquiétante et d'une injonction à certaines formes de bonheur au travail qui relèvent plus du gadget que d'une approche sincère et sérieuse.

Mais l'administration elle-même a longtemps nourri ses propres tics destinés à donner le sentiment d'un bien-être au travail factice. La culture de l'évaluation y a ainsi été largement dominée pendant de longues années par une démagogie consistant à qualifier tous ses collaborateurs d'excellents, afin qu'ils ne soient conduits à aucune contestation, et dans l'espoir, souvent déçu, qu'ils puissent ainsi trouver facilement un autre poste et sévir ailleurs. De même, l'attribution des primes a-t-elle longtemps consisté à mécontenter le moins de monde possible afin d'acheter une paix sociale qui pouvait passer, si l'on n'était pas trop regardant, pour du bien-être au travail.

Fort heureusement, la culture managériale progresse au sein du service public et, avec elle, la valorisation de ce qui fait que ses agents l'ont

rejoint et le servent avec fierté : dans une société en quête de sens, l'administration dispose bien souvent d'un atout considérable pour attirer et garder des talents, celui de leur offrir un sentiment d'utilité collective particulièrement fort. C'est sur cette fourniture de sens, mais aussi sur la notion d'aventure collective, qu'une nouvelle culture managériale du service public s'appuie pour développer le bien-être au travail : responsabilisation des acteurs, encouragement à l'initiative, apprentissage de la délégation, conseil et contrôles bienveillants en sont les pierres angulaires. L'accord-cadre sur la qualité de vie au travail met aussi l'accent sur l'importance de l'organisation du travail et sur le rôle à donner aux agents dans cette organisation. Le droit à la déconnexion, l'ouverture des services publics au télétravail sous certaines conditions vont dans ce sens, de même que les chartes du temps et autres outils destinés à promouvoir un meilleur équilibre des temps de vie.

Au niveau individuel, la responsabilité managériale dans le bien-être au travail est primordiale. Dans un contexte où le chef d'équipe ne peut ni s'appuyer sur, ni se réfugier derrière des promesses d'augmentation de rémunération, ce sont d'autres leviers qui permettent d'accompagner les talents et de nourrir leur motivation : promotions internes, accompagnement à la mobilité interne et externe, bilans personnalisés, accès à la formation, fonctionnement en mode agile ; les managers publics ne sont pas démunis pour créer les conditions propices à un bien-être au travail. Sur un plan plus collectif, les instances de dialogue, comités techniques et comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) en particulier, sont là pour que s'expriment, au-delà des revendications légitimes, les propositions de nature à faire évoluer les conditions de vie au travail.

Il reste sans doute à encourager davantage les fonctions médiatrices qui permettent de dénouer les tensions interpersonnelles ou de prévenir les conflits en évitant de prendre parti. J'ignore si le concept de *Chief Happiness Officer*, désormais très en vogue dans certaines entreprises, trouvera à s'importer dans le secteur public. Il me semble en tout cas que le développement de fonctions médiatrices permettrait de contribuer efficacement au développement toujours souhaitable du bien-être au travail.

Nathalie LOISEAU,
directrice de l'École nationale d'administration (ENA)

Introduction

« Le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien-être sans bien faire. »

Clot Y., *Le Travail à cœur*.

Pour en finir avec les risques psychosociaux, 2010.

En matière de bien-être au travail, la définition de la santé par l'Organisation mondiale de la santé (OMS) en 1946 garde une actualité éclairante : « La santé n'est pas une absence de maladie, mais un état complet de bien-être physique et mental et social. »

D'autres définitions apportent des facettes intéressantes. Ainsi, pour Franck Bietry et Jordane Creusier (2013) : « Le bien être est un état psychologique résultant d'un rapport positif aux autres, à soi, aux temps et à l'environnement physique au travail. » Pour leur part, Emmanuel Abord de Chatillon et Damien Richard (2015), pour repérer le bien-être au travail, utilisent un modèle dénommé SLAC (c'est-à-dire un travail qui a un sens, une qualité de lien social centrée sur l'activité de travail, une activité source de plaisir et un confort dans la réalisation de l'activité).

La recherche du bien-être ne se réduit donc pas au domaine traditionnel de la prévention de la santé et de la sécurité au travail. Nous irons au fond de cette recherche et l'aborderons de manière pratique (les huit études de cas) et méthodologique (éclairage et perspective). La performance nous conduit à évoquer un fonctionnement optimisé qui repose sur l'engagement des agents, la fluidité, la qualité de services et l'optimisation des deniers public. Cela passe par l'instauration d'un fonctionnement qui favorise l'innovation et, par voie de conséquence, la diminution des maladies et de l'absentéisme. La bienveillance est la disposition affective d'une volonté qui vise le bien d'autrui (celui des agents comme des usagers).

Ce titre peut paraître antagoniste tant le défi qui consiste à réunir bien-être et performance dans la fonction publique française est grand. Le challenge est en effet considérable dans un univers hétérogène, composé de trois fonctions publiques (état, collectivités territoriales, hôpitaux) et d'entreprises ayant des missions de service public (par exemple la Sécurité sociale), soumis à des contractions de moyens budgétaires et humains et à des réformes structurelles d'envergure. De plus, il se rajoute

une forte pression de l'environnement car le service public doit intégrer les attentes de nos concitoyens, toujours plus exigeants en matière de qualité de service.

Ainsi, les agents profondément attachés aux valeurs de service public et à l'intérêt général sont fortement concernés par les répercussions de ses transformations dans leur quotidien. Ils sont pris dans une tension croissante entre des moyens de plus en plus contraints (Mons, Emin, Santana, 2009) et la nécessité de donner du sens à leur travail (Trosa, Bartoli, 2016). Cette intensification du travail, les contraintes de mobilité, l'exposition aux exigences croissantes des usagers, l'augmentation des contraintes organisationnelles (management par les processus, certification des comptes, process qualité...) réduisent l'espace de manœuvre des cadres publics et laissent peu d'espace aux initiatives créatives, alors que l'imagination managériale des cadres publics dans la conception et la mise en œuvre de démarches innovantes est indispensable, comme le soulignent Jean-René Brunetière, Véronique Chanut et Serge Vallement (2013). Tous ces éléments ont un impact sur la satisfaction au travail et sur l'inquiétude des agents quant aux incertitudes sur l'avenir. Ce malaise se manifeste aussi bien sur un plan individuel que sur un plan collectif et se traduit de différentes manières : tensions, conflits ouverts dans les équipes ou autres services, comportements de retrait, absentéisme, difficultés managériales pour les encadrants.

Les organisations publiques ont pris conscience de la nécessité d'agir pour faire face conjointement aux attentes des agents publics des différentes catégories, aux exigences de transformation du travail et de ses conditions d'exercice.

Toutefois la question du bien-être au travail, conçu non pas comme la récompense d'un effort mais comme la ressource même qui rend possible la performance durable, doit être pensée dans un cadre public marqué par de fortes spécificités bien décrites dans les différents ouvrages de cette collection. Nous pouvons évoquer sans crainte la centralisation de notre modèle français bureaucratique, une culture hiérarchique très marquée, un dialogue social tendu, des organisations massives et particulièrement difficiles à appréhender, un émiettement géographique et des liens composites avec une autorité duale aux frontières poreuses, d'une part les élus et l'univers politique et d'autre part une technostucture très taylorienne.

Notre conception même du travail, reposant sur une forte normalisation, une intégration fonctionnelle dans un vaste ensemble, une exigence de productivité toujours plus grande, ne doit pas nous faire oublier que la base de l'identité d'un agent est d'abord une capacité à ressentir une appartenance à un collectif de travail ainsi que des émotions posi-

tives nécessaires à l'engagement. Or, la digitalisation, les nouveaux outils numériques favorisent l'apparition de modes de production nouveaux qui impactent les formes traditionnelles de production de service.

Ces outils numériques sont à l'origine du changement d'espace et de temps de travail ou de consommation de services. Ils permettent de maintenir une connexion quasi-permanente avec le monde professionnel. Inversement, le monde privé a fait irruption dans le quotidien professionnel *via* les mêmes outils. De ce fait, des questions émergent autour de l'unité du lieu de service (accueil physique, téléphonique, internet) et donc du lieu de travail traditionnel (télétravail). Bien entendu, cette problématique touche la question du temps de travail et de son intensification, l'intensité de travail se mesurant à la fois par le nombre de tâches à réaliser dans un temps donné et par le nombre de demandes extérieures qui rythment le travail et obligent à des réponses immédiates (Vacchino, 2013). Ces différents phénomènes, s'ils ne sont pas pensés mais subis par les agents dans leur mise en œuvre, peuvent conduire à une usure psychologique. La rapidité et la flexibilité des échanges développent une culture de l'urgence et de l'immédiateté dans l'activité de travail qui nécessite de repenser le travail dans ses différentes composantes (subjective, objective et collective) pour continuer à être soutenable. À ce titre, la bienveillance, comme nous le rappelle le dictionnaire de l'Académie française, peut être définie comme ce savoir-être, cette posture d'écoute des membres de son équipe, devant permettre au manager public d'éviter le syndrome de la « tour d'ivoire ». Être attentif, savoir se rendre disponible et percevoir tous les signaux sont donc indispensables. On est proche du concept de psychologie sociale du *care* développé par Carol Gilligan (1982). Alors les innovations organisationnelles porteront leurs fruits car elles intégreront conjointement le bien-être au travail et la performance globale avec l'engagement des agents.

L'architecture de l'ouvrage repose sur trois composantes complémentaires.

La première partie est composée de huit cas pratiques. Deux cas apportent une vision globale de la problématique. Celui de la marine nationale interroge les pratiques depuis la direction des ressources humaines centrale qui doit intégrer une dynamique collective pour 45 000 marins tandis que le cas de la régie des impôts nous éclaire sur la question de la conciliation de la complexité croissante de la mission avec l'exigence de qualité de l'offre de services et de l'épanouissement personnel.

Quatre cas complémentaires nous décrivent de bonnes pratiques en matière de mise en œuvre de politique à l'échelle d'une entité territoriale. Il s'agit du développement progressif d'une démarche de qualité de vie

au travail dans un cadre de gérontologie de 250 places, de la mise en place d'une démarche de prévention des risques psychosociaux (RPS) dans une caisse primaire d'assurance maladie (CPAM) et de la structuration d'une démarche de prévention positive dans une collectivité territoriale (la Ville de Lyon). Le cas qui concerne l'éducation nationale est construit sur la rencontre avec des personnels de direction de trois établissements scolaires de types très différents (un lycée polyvalent de grande taille, une très grande cité scolaire parisienne et un collège de réseau d'éducation prioritaire [REP] implanté dans une zone socialement difficile) autour de cette problématique. Enfin, deux cas posent la question du bien-être au travail à l'échelle de deux métiers particuliers. Le premier analyse les habiletés émotionnelles des policiers d'élite, indispensables à l'exercice de leur profession. Le deuxième explore la problématique de la santé sécurité au travail des agents publics exerçant dans les abattoirs.

La deuxième partie offre au lecteur quatre éclairages complémentaires pour mieux cerner cette question difficile. Le premier est une invitation à visiter l'évolution du contexte juridique public en matière de bien-être au travail et en particulier du passage de la prévention au management de la santé au travail. Le deuxième regard nous fait partager une réflexion sur le travail en lui-même pour mieux comprendre le désengagement de certains agents. Le troisième point de vue, de nature médicale, nous alerte sur la souffrance au travail et sur ses conséquences si une véritable culture de la prévention n'est pas déployée. La quatrième contribution répertorie cinq leviers pour agir sur le bien-être des agents en charge du service public afin d'optimiser l'efficacité de leur action.

La troisième partie de cet ouvrage nous ouvre quatre perspectives. La première nous donnera les clés de lecture de la dimension collective du bien-être en matière de management des agents publics. La deuxième nous alerte sur la nécessité d'intégrer le passé et le futur pour construire un rapport au temps présent qui optimise la perception du bien-être des agents. La troisième nous guide pour développer des stratégies d'ajustement afin d'apaiser les tensions de rôle et le stress des agents. La dernière, enfin, nous incite à regarder autrement les liens entre la performance globale et le bien-être.

En résumé, notre intention consiste à démontrer par l'exemple et par la conceptualisation que la composante intrinsèque de la performance globale de nos services publics est le bien-être des agents, aussi bien en matière d'efficience que de qualité de services.

*Olivier BACHELARD, professeur à l'emlyon business school,
directeur du campus de Saint-Étienne*

Études de cas

Bien-être et qualité de vie au travail à l'hôpital de Fourvière	15	◀
Bien-être au travail : prévention des risques psychosociaux à la caisse primaire d'assurance maladie de la Loire	23	◀
Établissements scolaires : l'exigence du bien-être	37	◀
Le bien-être des marins au cœur de la réussite des missions de la marine	45	◀
Le mieux-être au travail à la Ville de Lyon : un dispositif complet de prévention des risques psychosociaux	55	◀
Bien-être et qualité d'intervention : les habiletés émotionnelles des policiers d'élite	65	◀
Des savoirs utiles au bien-être au travail	77	◀
Accueil des contribuables et bien-être au travail	85	◀

Le bien-être au travail

Coordination
Olivier Bachelard

La recherche du bien-être au travail des agents publics ne se réduit pas au domaine de la prévention « Santé et sécurité au travail ». C'est aujourd'hui une composante de la performance globale, de l'efficience et de la qualité du service. Promouvoir des relations bienveillantes au travail permet en effet de faire face sur le terrain aux contraintes budgétaires et aux attentes du public.

Les organisations publiques ont ainsi pris conscience de la nécessité de s'interroger sur ce sujet par le biais d'un management approprié. Accompagner les agents, les aider à évoluer dans leurs pratiques, mieux gérer leurs émotions et développer des logiques coopératives transversales sont autant de clés pour éviter que l'urgence et les problèmes du quotidien ne s'imposent au détriment d'une logique plus solidaire.

À l'appui de huit études de cas et de leur analyse critique, des chercheurs et des praticiens (officiers, policiers, proviseur, directrice de CPAM, DRH d'hôpital...), issus des trois fonctions publiques, décortiquent les notions de bien-être et de bienveillance au travail, dans le but d'atteindre un fonctionnement optimisé favorisant l'innovation et l'engagement de chacun au profit de tous.

Ce livre a été conçu et coordonné par **Olivier Bachelard**, professeur affilié à l'**emlyon business school**, directeur du campus de Saint-Étienne. Psychologue, docteur et HDR en gestion, il est également ancien directeur de la formation continue de l'EN3S.

La collection « **Profession cadre service public** » s'inscrit dans le contexte de la complexité croissante de l'action des services publics, de la mobilité interinstitutionnelle et de la nécessité d'une formation tout au long de la vie.

Directeur de collection : Alain Bouvier, ancien recteur, professeur associé à l'université de Sherbrooke.

14,90 €

