

Optimiser le bien-être au travail et la performance globale : enjeux et perspectives

Par **Olivier Bachelard**, Professeur, Directeur du campus de Saint-Étienne **emlyon business school**




© Christine Chaudagne

Professeur à **emlyon business school** et directeur du campus de Saint-Étienne, après avoir exercé une carrière d'enseignant-chercheur, puis de directeur de la formation continue de l'École Nationale Supérieure de la Sécurité Sociale (EN3S) et directeur délégué de l'École Supérieure de Commerce (ESC) Saint-Étienne. Psychologue du travail, Docteur, Habilité à Diriger des Recherches (HDR) en sciences de gestion, ses recherches portent sur la gestion des ressources humaines et la santé au travail. Il est l'auteur de nombreux articles et ouvrages dont : *Vers un leadership au service du management public. Favoriser l'émergence de compétences collectives, avec Romuald Normand, CNDP, 2014, Le bien-être au travail, Presse de l'EHESP, 2017.*

Les managers publics sont tellement sollicités par la recherche d'efficience (productivité, réactivité, flexibilité, qualité) que la question du management de la santé, de la qualité de vie, du bien-être au travail ne seront pas en tête de leurs priorités actuelles. Aussi, notre objectif consiste à faire évoluer la prise de conscience des managers publics au sujet de cette problématique et proposer des pistes de progrès pour y faire face. En effet, nous sommes convaincus que dans la phase de digitalisation actuelle sans précédent, l'articulation des questions de travail, de son organisation et de ses modalités d'exécution avec les besoins de performance globale sont indispensables pour repenser nos organisations publiques. Sans apporter de réponses gravées dans le marbre, nous proposons de réfléchir à l'appropriation de cette question par les managers publics actuels ou futurs afin de dessiner des organisations viables et vivables.

Cette réflexion a été formalisée dans un ouvrage Bachelard (2017) « *qui a pour objectif de proposer des clés concrètes pour un fonctionnement optimisé du service public favorisant l'innovation et l'engagement. 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* ». Dans ce livre, huit études de cas - de la sécurité sociale à l'hôpital, de la marine nationale à la fonction publique territoriale en passant par les policiers d'élite -, sont décortiquées par des praticiens et des chercheurs qui les abordent chacun sous un angle différent. Les parties éclairages et mises en perspective traitent notamment les problématiques de gouvernance et de dialogue social, de prévention de la souffrance et du stress ou de l'impact de l'injustice organisationnelle.



Les pratiques de management du bien-être au travail concernent tout autant les directions générales, les services fonctionnels, dont la GRH, que les lignes d'encadrement. Ainsi, il revient aux managers de s'assurer que le pilotage opérationnel du management du bien-être au travail, la mise en œuvre par les différents acteurs de l'entreprise (CHSCT, managers, agents), seront conformes à la stratégie définie par la direction.

Les différentes pratiques du dirigeant nous renvoient par conséquent à la question de la pertinence des politiques et des outils du bien-être au travail, et de sa cohérence avec la politique de GRH. Par exemple, une injonction objective et rationnelle de qualité de service d'une direction générale doit être en phase avec la perception subjective que les agents se font de cette dernière appropriée par l'ensemble du collectif de travail de l'entité considérée, le tout inscrit dans le contexte nécessairement contingent. De plus, le degré de formalisation des outils peut être très variable, de même que les résultats de ce choix. Une absence d'outil formalisé peut s'accompagner dans des structures de petites tailles, d'un fonctionnement efficient. Par exemple, l'absence de suivi d'indicateurs comme l'absentéisme de courte durée, peut très bien s'accompagner, si nous le calculons effectivement d'un taux très faible, si la conscientisation et l'appropriation par le collectif de travail est réelle. Par contre, les structures complexes, de grandes tailles, compte tenu de la multiplicité des agents concernés, de la diversité des métiers, de l'absence de régulations directes, doivent être en mesure d'afficher des instruments ou des dispositifs de gestion, les différents champs de la GRH et du management du bien-être au travail donc « d'un investissement de forme ».

Cet investissement de forme structurant aussi bien la stratégie adoptée que le contenu concret des actions mises en œuvre, doit permettre des gains de quatre natures complémentaires :

- ▼ Des gains d'efficacité et de qualité de service (indicateurs bien maîtrisés),
- ▼ Un développement de dynamique collective (qualité des relations interpersonnelles et de la coopération, espace de paroles et d'échanges, clarification des processus de décision, soutien et disponibilité de la hiérarchie, développement de l'autonomie avec les moyens associés,...)
- ▼ Une amélioration du bien-être et de la qualité de vie au travail (prendre en compte la réalité vécue par agents au-delà du prescrit, prendre en compte l'histoire collective, partage de sens du travail, garantie d'une justice organisationnelle,...)
- ▼ Un apaisement des relations sociales.


I- Le management du bien-être au travail

En France, la notion même de santé au travail a considérablement évolué en cinquante ans. Nous pouvons situer le point de départ dans les années 1970 avec la création de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail

(ANACT) établissement public à caractère administratif français créé en 1973, et placé sous la tutelle du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé. Le contexte était celui d'une France industrielle marquée par le travail à la chaîne avec une focalisation sur les conditions physiques de travail. Dans les années 1980, les travaux des chercheurs ont davantage porté sur la Qualité de Vie au Travail en intégrant les organisations, les horaires de travail, avant de se focaliser dans les années 1990 sur l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Dans les années 2000, avec la médiatisation du phénomène de harcèlement moral qui a réellement débuté avec la publication du livre de Hirigoyen (1998) et son concept de pervers-narcissique, la notion de risques psychosociaux a occupé le devant de la scène. Ce n'est que plus récemment que la notion de bien-être au travail s'est imposée. L'un des précurseurs étant Thévenet (2000), mais à l'époque, le plaisir de travailler était moins populaire que la dénonciation de la souffrance au travail (le fameux tripalium à la vie dure depuis son utilisation par les romains envers les esclaves rebelles). Pour Thévenet (2017), « Le bien-être au travail est évidemment un phénomène collectif puisqu'il concerne toutes les institutions. En quelques années, il est devenu un élément de responsabilité sociale, un souci politique, un objectif, une norme » mais il nous alerte également « Tout comme on est forcément contre la pénibilité, on ne peut que militer en faveur du bien-être mais il ne suffit pas que des principes aillent de soi à peu de frais pour fonder concrètement une politique managériale. On ne peut donc éluder la question de savoir pourquoi faire du bien-être un sujet d'entreprise et donc une préoccupation managériale ».

Bien entendu les travaux comme ceux de Clot (2010) et son célèbre ouvrage « *Le travail à cœur pour en finir avec les risques psychosociaux* » ont alerté sur la perte de sens du travail et le phénomène de désengagement que les managers de terrain avaient déjà largement constatés. Le travail réel est progressivement devenu invisible comme le dénonce Gomez (2012) « *La gestion du travail a été opérée à partir d'écrans, de tableaux, de normes, d'indicateurs de traçabilité et de suivis, de reportings, de systèmes informatisés de gestion de flux, de systèmes de contrôle de gestion, etc... Les organisations sont devenues des appareils à extraire de l'information destinée à assurer, en flux continu et de bas en haut, la concordance entre le résultat observé à tous les niveaux et le résultat prescrit au sommet* ». Ce phénomène ne concerne pas que les organisations publiques mais touche également les entreprises privées soumises à une organisation bureaucratique et dont les résultats sont reliés à des objectifs financiers. Gomez (2012) nous alerte donc sur la nécessité de prendre en compte le travail dans sa globalité, c'est-à-dire par-delà la dimension objective survalorisée de bien intégrer les dimensions subjectives et collectives du travail. Cette prise en compte du travail dans sa globalité ne relève pas « *d'un supplément d'âme ou une poussée d'humanisme, mais la compréhension fine des questions économiques qui se posent aux organisations : retrouver, avec le sens du travail réel, des capacités nouvelles de création de valeur.* » Gomez (2017).

Le lien entre le bien-être au travail et la performance globale passe par la création de valeur et comme tout objet de gestion par l'évaluation de sa dimension financière. Comme le souligne Soenen (2017) « *Pour saisir les enjeux économiques de la santé au travail, il faut distinguer d'une part les éléments liés aux coûts de la non-santé et d'autre part la contribution potentielle du capital santé à la performance économique et sociale* ».



Toutefois, comme le montrent nos différents travaux, le dirigeant public manque de temps et d'expertise sur cette question complexe (nos entreprises publiques sont sur-managées et présentent souvent un déficit en matière de leadership, Bachelard, Normand (2014). Cet investissement sera d'autant plus faible que l'importance de l'enjeu est faible à ses yeux (pour le dirigeant public, les gains et les coûts d'une politique de diversité sont difficiles à évaluer). Pour autant, nous ne voulons pas dire que les managers publics se désintéressent de cette question, bien au contraire. Nous avons souvent rencontré des dirigeants très sensibilisés au problème des conditions de travail et du risque de santé au travail, car pour eux, chaque agent est un homme clé dans le processus de production de service. Par contre, si le coût de la non prévention Santé Sécurité au Travail est relativement simple à appréhender à court terme, le gain en matière de compétence collective, de bien-être, n'est pas très mobilisateur car le plus souvent, il n'est pas formalisé, il n'est qu'intuitif, contrairement par exemple au gain d'un ETP en matière de productivité.

II- Une articulation GRH/SST salubre pour le dirigeant public.

La définition de 1946 du préambule à la constitution de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS), « *la santé est un état complet de bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité* ».

Cette définition de l'OMS nous indique que la santé ne relève pas seulement de la dimension biologique, mais aussi de l'ordre psychique et de l'ordre social. La santé est donc un état, un idéal qui résulte d'un équilibre, d'un sentiment d'harmonie multidimensionnel instable. Dejours (1995) illustre bien cette dynamique en introduisant la notion de normalité qui correspond à un état où les maladies sont stabilisées et les souffrances compensées. La mise en œuvre de défenses contre l'expression de la maladie du corps ou du psychisme est selon lui une démarche active. Pour Dejours (1995), « Les maladies ne demanderaient qu'à s'exprimer dans le corps et le fonctionnement psychique, dès lors que la lutte et les défenses s'affaiblissent ou deviennent inefficaces face à un changement de l'environnement ». Ainsi, il est possible de structurer une politique managériale étayée par une gestion des ressources humaines qui favorise cet équilibre ou au contraire impose un mode d'organisation du travail pathogène.

Il est donc plus que jamais nécessaire pour les agents de direction, pour les responsables RH et plus généralement pour les managers publics, de réfléchir à la mise en œuvre d'organisations et donc de pratiques professionnelles sources de plaisir au travail, de motivation renouvelée pour les salariés, d'autant plus que nos organisations se transforment de plus en plus vite sous la double contrainte budgétaire et technologique (la digitation transformant considérablement nos organisations et notre relation à l'utilisateur). La capacité à accompagner l'installation de ces nouvelles technologies de production qui impactent l'activité de travail pour susciter une dynamique de dépassement durable de l'existant évaluable, aussi bien en matière de bien-être que de performance, est aujourd'hui inévitable.

II.1/ L'enjeu juridique

Historiquement, l'évolution du champ de la Santé Sécurité au Travail s'est traduite par la structuration progressive d'une responsabilité des modes de gestion dans l'apparition des accidents et des maladies professionnelles. Le cadre législatif s'est renforcé progressivement avec une obligation de résultat en matière de prévention et un rôle accru des services de santé au travail avec la possibilité pour le médecin du travail de proposer un aménagement de poste ou de prononcer une inaptitude pour raison médicale. De plus, les agents disposent d'un droit de retrait des situations qu'ils jugent dangereuses. Ce phénomène du renforcement du cadre juridique est d'ailleurs l'un des trois grands thèmes structurant la fonction ressources humaines.

De nos jours, l'amélioration des conditions de vie professionnelle dépassant largement la seule pénibilité physique, comment l'employeur peut-il satisfaire raisonnablement son obligation de préserver la santé de ses agents ? Comment mieux associer la question de la santé des agents à la gestion opérationnelle des compétences et des carrières ? Dans quelle mesure l'organisation publique est-elle également amenée à se soucier du bien-être de ses agents dans le cadre des politiques publiques ?

Au-delà des accidents du travail, des maladies professionnelles, des risques psychosociaux (et en particulier le stress), l'organisation publique doit remettre en question ses logiques d'action actuelle du travail, ses méthodes actuelles de performance (lean, certification des comptes, management par les processus, démarche qualité,....), bref, ses procédés productifs de services. La progression de ces risques en matière de santé au travail généralement imputables à plusieurs facteurs, amène à repenser les champs de responsabilité au sein de nos trois fonctions publiques.

Comme le montre Masse (2017), le cadre juridique de la fonction publique en matière de santé au travail et de bien-être a profondément changé en trois accords successifs : novembre 2009 sur la santé-sécurité au travail, octobre 2013 sur la prévention des risques psychosociaux et février 2015 sur la qualité de vie au travail. Le passage de la prévention des risques à la construction de la santé au travail a développé une dynamique de régulation sociale qui favorise le bien-être au travail. Cette obligation légale peut devenir une opportunité que saisit le dirigeant public pour peser sur les membres de l'encadrement, afin de parvenir à formaliser une politique et sa mise en œuvre. Le travail sur cette problématique peut même, in fine, être l'occasion pour le dirigeant de développer un projet cohérent, intégré et de longue haleine pour innover et structurer le champ du bien-être au travail et de la performance

Ainsi comme le souligne Debout (2017) « *Entre le déni et la stigmatisation, il y a la place pour une appréciation distanciée des événements et de leur corrélation pour développer une véritable culture de la prévention du risque psychosocial dans la fonction publique* ». Nous devons donc nous interroger pour savoir quelles nouvelles pratiques managériales permettraient de réduire ces risques induits par les nouvelles conditions de travail et par les exigences de performance et la digitalisation massive. Comment favoriser la concertation et la construction d'une approche collective sur la santé au travail, associant l'ensemble des acteurs impliqués ?



II.2/ L'enjeu économique

L'enjeu économique de la non-prévention de la sécurité, santé au travail est considérable. Le Bureau International du Travail a estimé à l'occasion de la journée mondiale pour la sécurité et la santé au travail que les coûts économiques des accidents et des maladies liés au travail représentent l'équivalent de 4 % du produit intérieur brut à l'échelle mondiale. Face à cette estimation globale, il convient donc de pouvoir fournir au dirigeant des instruments d'identification et de mesure des coûts de non prise en compte de la prévention, le gestionnaire étant sensible à la productivité, à la rentabilité et à l'efficacité. L'une des clés de cette démarche de sensibilisation, pensons-nous, passe par la pluridisciplinarité. En effet, pour aborder le phénomène de la SST, de bien-être et de la GRH, une analyse globale s'impose. L'approche par les coûts cachés (où autrement dit par le rapport coût/bénéfice des actions) correspond bien à cet enjeu. Nous préconisons donc d'aborder l'évaluation économique de la mise en place d'organisation innovante privilégiant le double gain efficacité et bien-être au travail.. Nous pensons nécessaire de démontrer aux managers le bienfondé économique de structuration d'une démarche intégrée de prévention pour réduire les conséquences de la non prise en compte du management de la SST (absentéisme, dégradation de la santé des agents, baisse de la productivité, de motivation, retard,...). Toutefois, comme le souligne Soenen (2017), « *L'attention portée à la santé peut alors être envisagée comme une activité visant à protéger le capital humain. À la différence d'autres formes de capital, le capital humain est incorporé. Contrairement au capital financier, il ne peut devenir propriété d'un tiers ; il est simplement mis à disposition par l'individu (il est inappropriable). Ceci pose d'ailleurs un dilemme au sens de de la micro-économie classique, puisqu'investir dans le développement d'un capital inappropriable n'est pas un choix d'allocation de ressources efficient. En effet, le capital étant incorporé dans l'individu, celui-ci échappe à l'organisation dès que ce dernier la quitte. D'autre part, le caractère incorporé du capital humain impose une autre limite, celle des capacités physiques et mentales de l'individu, et plus globalement de sa santé, voire de son bien-être, dont il dépend. Un salarié mécontent, malade, ou absent, ne produit rien et ce quelle que soit la valeur de son capital humain* ».

II.3/ L'enjeu social et sociétal

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) aujourd'hui enrichit les débats à la fois académiques et managériaux. Mais cette notion très protéiforme est bien difficile à saisir, tant les pratiques émergentes relevant de la RSE sont hétérogènes. En effet, ce courant de gestion n'a pour l'instant pas valeur de norme et pose le problème de la validation des pratiques cachées derrière des discours, des politiques, des représentations plus ou moins implicites des organisations.

En effet, la RSE peut être investie très différemment par les dirigeants : elle peut être un élément de vision, mais aussi de simple communication publique. Cette RSE peut également être un outil de décision stratégique, de pilotage de la performance, de motivation des salariés.


L'enjeu semble global, car les dirigeants peuvent en attendre un retour en matière de performance (plus de productivité, de qualité, ...), un retour humain (plus d'investissement de la part des salariés), un retour en matière d'image (meilleure réputation). Aborder la RSE par l'angle du bien-être au travail est sûrement un point d'entrée à forte valeur tant il peut placer l'Homme au cœur des préoccupations pour aussi permettre un développement durable de l'entreprise (management des risques, sécurité, performance, motivation, ...). Neveu (2003) attire en particulier notre attention sur la problématique de l'épuisement professionnel. Même si c'est une problématique difficile à aborder, l'organisation du travail doit être interrogée sous ses différents aspects (horaire, charge de travail, définition des tâches, rôle de l'encadrement) de manière à remettre en cause les pratiques pour aller dans le sens d'une employabilité durable des salariés. *« C'est ainsi que la réponse du gestionnaire aux problèmes de santé mentale au travail doit obligatoirement transcender l'expérience individuelle pour adresser le champ d'une ingénierie globale de la performance ».*

Si, dans de nombreuses structures publiques, des actions sont menées, des initiatives sont prises, comme indiqué dans les cas pratiques de l'ouvrage de Bachelard (2017), ce besoin d'échange, de confrontation des expériences et de validation des bonnes pratiques reste donc une impérieuse nécessité pour les managers publics de bâtir collectivement des démarches qui visent à articuler les enjeux économiques, techniques, sociaux et humains afin de rentrer dans un cycle vertueux. Comme le souligne Thevenet (2017), *« Tout le monde s'accorde à prédire une transformation profonde de notre vie en société : dans l'attente de son émergence, la qualité du collectif au sein d'organisations existantes s'impose comme un défi ».*

II.4/ L'enjeu organisationnel : la fidélisation des Ressources Humaines

Nous connaissons bien l'impact de la qualité des conditions de travail sur l'absentéisme : ainsi, pour un dirigeant comme pour un manager, l'enjeu de la motivation et de la mobilisation des agents est important surtout au regard du développement des compétences. Ceci est d'autant plus vrai, qu'en cette période de départ en retraite massif, l'intégration de nouvelles générations d'agents modifie les dynamiques collectives au sein des équipes.

Les sciences de gestion analysent la problématique de la gestion des compétences et des carrières au travers des théories de deux approches conceptuelles complémentaires, centrées sur la satisfaction et l'implication des salariés, principales variables explicatives de l'engagement à l'égard de l'organisation. La motivation au travail ne suit pas un schéma simple du type stimulus réponse. Elle est reliée au sens que le salarié donne à sa conduite et à son vécu de sa situation de travail. De ce fait, il est très difficile de relier la motivation au travail et la performance des agents. La satisfaction de l'agent est un état émotionnel positif qui résulte de l'évaluation faite de son emploi (tâches, relations avec les autres agents, avec la hiérarchie, rémunération). La représentation qu'a le salarié de son rôle au travail est fondamentale pour les psychosociologues. Ainsi, dans cette approche, les salariés sont durablement investis car ils sont satisfaits des conditions matérielles, y compris conditions de vie au travail, ... D'autre part, les théories de l'implication privilégient l'étude des rapports entre les agents et l'organisation sous trois perspectives complémentaires : dans une perspective psychologique d'identification, dans une perspective comportementale ou attitudinale.



Nadistic (2017), nous propose cinq leviers pour un bien-être au travail qui soit source de performance organisationnelle :

- La mobilisation d'émotions positives, du ressenti subjectif, du bien-être au travail,
- L'engagement au travail car lorsque l'agent est absorbé dans l'action, il investit l'ensemble de ses compétences,
- Les relations sociales au travail, une ressource positive pour l'action pour développer le lien social,
- Une même vision pour avancer ensemble car le sens de l'action est la quatrième facette du bien-être au travail,
- Les accomplissements, c'est-à-dire les réussites concrètes, qui donnent à chacun envie d'aller plus loin.

III- La formation des dirigeants et des managers

Nous avons vu que la gestion du bien-être au travail a fortement évolué ces dernières années, le cadre réglementaire s'est structuré, les acteurs sociaux sont de plus en plus sensibles à cette dimension centrale de l'équilibre contribution/rétribution structurant la relation de travail.

La compréhension des réalités du bien-être au travail des agents s'appuie aujourd'hui sur une analyse plurielle qui interroge tout autant les individus que les collectifs, les conditions matérielles que les modalités organisationnelles. Ce point de vue est d'autant plus d'actualité que l'on est face aux nouvelles pathologies (risques psychosociaux, troubles psycho-relationnels,...), et plus précisément face à leur résistance aux politiques de prévention encore insuffisamment centrées sur le bien-être et la qualité de vie au travail. Cette résistance aux formes traditionnelles de prévention oblige dorénavant les dirigeants à penser une certaine complexité pour que l'efficacité et la qualité de service soit un enjeu commun, pour que le bien-faire rime avec bien-être, pour que la logique soit de type gagnant-gagnant. Parmi la multiplicité des facteurs qui jouent sur la santé des salariés, les modalités organisationnelles et la gestion des incertitudes apparaissent de plus en plus incontournables. Poilpot-Rocaboy (2017), nous rappelle que le bien-être au travail est un ressenti qui découle du vécu du rapport individuel au travail et des émotions qu'il génère (qu'est-ce que je fais, comment je le fais, pour quoi et pour qui). Mais si le présent est une dimension temporelle essentielle pour construire le bien-être au travail, le passé et le futur sont aussi importants. Pour Poilpot-Rocaboy (2017), le passé repose sur l'héritage collectif (l'histoire de l'organisation, de ses us et coutumes) et individuel (l'usure des corps et des esprits), mais aussi de la nostalgie des situations passées que ce soit en matière de locaux, d'ambiance, de contenu de travail (c'était mieux avant !). Le rapport au futur est également déterminant car le moi a besoin de repères nous disent les psychologues (Quel contenu d'emploi ? Que sera mon cadre de travail demain ? Quelle évolution professionnelle ?). La difficulté pour un agent à se représenter le futur de manière positive, à comprendre la place

qu'il tiendra dans l'organisation va le projeter dans un environnement d'incertitude qui génère une méfiance envers la direction et sa capacité de rendre possible le bien-être au travail demain. Bien entendu une telle situation est anxiogène et consommatrice d'énergie, qui ne sera pas utilisée dans le présent au service de la performance. « *Intégrer cette dimension temporelle amène à repenser le recrutement des dirigeants et managers afin de s'assurer qu'ils soient capables de comprendre l'histoire, d'analyser le réel, de concevoir, d'expliquer et de mettre en œuvre le projet d'avenir de l'organisation* ».

La prise en compte d'un nombre toujours plus important de paramètres associée à la notion de contingence en matière de rencontre entre les individus, les collectifs à géométrie variable nous obligent à repenser la formation des dirigeants et des managers. Le traditionnel cloisonnement disciplinaire (d'un côté des enseignements de contrôle de gestion et de comptabilité, de l'autre des apports en marketing de service et par ailleurs des fondamentaux sur le management d'équipe) reflète assez bien nos organisations en silo. La nécessité d'une approche pédagogique plus intégrée, plus expérientielle par l'action nous semble indispensable, sinon plusieurs pièges guettent le manager en manière de bien-être au travail :


- ▼ Le premier consiste à penser que la réussite managériale passe par le respect d'une doctrine et donc que tout échec est une transgression de cette doctrine (ce qui génère de la culpabilité).
- ▼ Le deuxième consiste à penser que le critère de vérité du management c'est l'efficacité, ce qui nous pose une question en matière de bien-être au travail : qu'est-ce qu'un management du bien-être efficace ?
- ▼ Le troisième consiste à penser que la bonne solution existe et que sa mise en œuvre ne présente pas d'inertie, d'incertitude.

Bien entendu, il existe plusieurs niveaux d'encadrement avec des problématiques spécifiques. Entre un cadre dirigeant [qui manage des ensembles très vastes, structurés, en tenant compte de différentes parties prenantes (tutelle, représentants syndicaux, pouvoir politique,...), s'appuyant sur des experts disposant de compétences importantes] et le manager de proximité, il est nécessaire de développer des approches différentes.

Dans le premier cas, il est opportun de travailler en formation sur la mise en œuvre de politiques claires en matière de santé, intégrées dans la stratégie de l'entreprise et mesurables à l'aide d'indicateurs pertinents représentant la complexité de la vie de l'organisation. Ces derniers, contingents, doivent être facilement appropriables par les différents niveaux de l'organisation.

Pour les managers de proximité, les agents de maîtrise qui gèrent des équipes d'employés ou d'ouvriers, pris entre les injonctions des différents fonctionnels, chargés de mettre en œuvre des procédures souvent élaborées sans concertation et l'animation quotidienne des équipes le rôle en matière de management de la santé est primordial alors qu'ils ne disposent la plupart du temps ni de formation en matière de management de la santé, ni de temps suffisant pour intégrer cette dimension, ni de marge de manœuvre en matière de gestion.

Nonobstant, l'inadéquation entre les formations initiales des cadres et le travail de management opérationnels a déjà été souligné par Mintzberg (2005) qui réclame « *des managers, des vrais !* » pas des techniciens bardés d'outils focalisés uniquement sur la dimension objective du travail, sans rapport avec la réalité des relations interpersonnelles des organisations.



Par-delà les pratiques de coaching, de gestion du stress proposées pour aider les cadres à faire face aux difficultés dont les limites éthiques, les ambiguïtés ont été montrées par Brunel (2004), il nous paraît nécessaire de développer une réflexion collective sur l'organisation du travail et le travail lui-même. De nombreux auteurs ont déjà montré les conséquences de l'individualisation de la gestion des contradictions.

En conclusion, la prise en compte intégrée de la problématique du bien-être au travail, de la qualité de vie dans la politique générale d'une organisation publique est selon nous, source de performances économiques et sociales. Des réflexions ancrées sur les pratiques, permettent de consolider la prévention primaire, anticipatrice de manière à éviter au maximum le développement dans nos organisations publiques, de processus pathogènes à l'origine de trop nombreuses situations de souffrances retournées contre les agents eux-mêmes (maladies), contre les collègues de travail (conflits), ou contre les usagers (agressivité et perte de qualité de service). Au contraire, la confrontation des pratiques managériales, le partage d'expérience, le développement de la recherche en matière de bien-être au travail, de qualité de vie au travail, articulés avec un développement des formations initiales et continues vont dans le sens de la performance globale de nos organisations publiques et de l'optimisation de la qualité de service.

Bibliographie

Bachelard O., (2017), *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Bachelard O., Normand R., (2014), *Vers un leadership au service du management public. Favoriser l'émergence de compétences collectives*, éditions CANOPE.

Brunel V., (2004), *Les managers de l'âme*, La découverte.

Clot Y., (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte.

Debout M., (2017), Prévention et traitement de la souffrance au travail, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Dejours C., (1995), Comment formuler une problématique de la santé en ergonomie et en médecine du travail ? , *Le travail humain*, tome 58, N°1.

Gomez P-Y., (2017), La perte de sens, le fondement économique d'une crise, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Gomez P-Y., (2012) *Le travail invisible*, François Bourin.

Hirigoyen M-F., (1998), *Le harcèlement moral : la violence perverse au quotidien*, Éditions La Découverte & Syros.

Masse M., (2017), Gouvernance, dialogues sociaux et bien-être au travail, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Mintzberg H., (2005), *Des managers, des vrais ! Pas des MBA.*, Éditions d'Organisation.

Nadisic T., (2017), Bien-être et efficacité des agents chargés du service public, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Neveu J-P., (2003), Stress et épuisement professionnel, in Allouche J., *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert, pp 1421, 1425.

Poilpot-Rocaboy G., (2017), Triptyque temporel et bien-être au travail : l'illustration d'un établissement de santé, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Soenen G., (2017), Santé au travail : le rôle de l'injustice organisationnelle comme facteur de stress, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Thevenet M., (2017), Le bien-être au travail, une dimension collective, in Bachelard O., *Le bien-être au travail. Pour un service public performant et bienveillant*, Presses de l'EHESP.

Thévenet, M., (2000), *Le plaisir de travailler*, Les Éditions d'Organisation.