

**Communication au Congrès de l'Institut d'Audit Social (IAS), Montpellier,
Septembre 2011**

**Le bien-être au travail :
Pour un management du bien-Être**

**Vincent CRISTALLINI
Maître de Conférences en Sciences de Gestion -
Habilitation à Diriger des Recherches
IAE de Lyon
Université Jean Moulin Lyon 3**

Le bien-être au travail : Pour un management du bien-Être

Résumé

Cette communication part de l'idée que le bien-être n'est pas une problématique propre et inhérente aux organisations, mais qu'elle est une question existentielle globale de l'humain, en lien avec la conception qu'il se fait de la vie. Le sujet du bien-être pourrait constituer un risque de dérive pour le management des organisations, s'il reste centré sur la seule thématique restrictive de la santé et du stress au travail, en laissant sous-entendre que les organisations ont pour *objet* le bien-être. En effet, la question n'est pas seulement de savoir si les individus vont bien, mais aussi de se demander si les organisations fonctionnent bien, ce qui est une approche plus globale et plus réaliste.

Le « petit bien-être » égoïste et cupide, souvent synonyme de quête d'insouciance et de confort absolu, est probablement la raison fondamentale des relations dégradées entre les humains et entre leurs institutions, dont ils sont la force agissante, miroir de leur état d'esprit. Les paresse des uns et leur confort devenant l'enfer pour les autres.

Poursuivre dans la voie actuelle très médiatisée, consistant à interpellier à tout prix les organisations, ne permettra certainement pas de traiter le problème de fond de *l'ingénierie de l'action humaine organisée*, permettant de concevoir et de diffuser des principes de management robustes, reconnus et efficaces, qui dépassent les idéologies individuelles et collectives.

Lorsque l'humain aura développé un réel bien-Être, c'est-à-dire pour le dire simplement, lorsqu'il saura maîtriser son mental, il sera en mesure de bâtir des organisations, c'est-à-dire des construits, dans lesquelles il fait bon vivre. Il sera alors capable d'avoir des relations concrètes saines et apaisées avec d'autres personnes en toute conscience. Dans ce sens, une organisation n'est que la matérialisation de la qualité des interactions entre des unités actives (Perroux, 1975), et pas une instance invisible oppressante et malsaine par nature. Tous les acteurs sans exception sont responsables de la qualité de vie dans une organisation, comme dans n'importe quelle communauté.

Mots-clés

Bien-être – Dysfonctionnements – Equilibre – Management – Action collective organisée

1. Bien-être, bonheur insaisissable et incomplétude fondamentale

Le bien-être en organisation est une infime partie des problèmes humains et des problèmes de fonctionnement des organisations. Aborder le bien-être sans le resituer dans un cadre plus global pourrait être insuffisant, et à l'extrême démagogique. Ce qu'Yves Clot appelle la tentation hygiéniste (Clot, 2010).

11. Définition des concepts

Le dictionnaire donne comme définition du bien-être : la disposition agréable du corps, de l'esprit. La situation de fortune qui permet de satisfaire ses besoins matériels. Dans cette définition, il n'y a rien d'incompatible entre le bien-être et le fait de travailler.

Dans le domaine de la GRH les premiers usages du verbe être (et donc de l'état d'être) ont été développés dans l'expression et le substantif « **savoir-être** ». Deux constats peuvent être faits d'ores et déjà. Premièrement, le bien-être n'était alors pas une préoccupation. Deuxièmement, on s'est d'abord préoccupé, une fois n'est pas coutume en GRH, de ce que l'on pouvait obtenir de la personne, avant de se préoccuper de la personne elle-même (Autier, 2009). Il faut qu'elle sache être, mais savoir si elle-même se sent bien est une autre question. Est-ce à dire que le bien-être des personnes en organisation est une préoccupation récente ? Au contraire, les premiers travaux de l'Ecole des relations sociales, en réaction aux méfaits des formes classiques d'organisation du travail, ont fait le diagnostic du malaise de l'individu en organisation depuis de nombreuses décennies. On a pourtant très largement préféré s'occuper de la motivation, de l'implication, bien souvent dans des perspectives manipulatoires, plutôt que d'interroger l'impact de l'environnement de travail lui-même. Ce n'est que plus tard, avec le stress que la problématique du bien-être s'est développée (Légeron, 2001), puis encore plus récemment avec les questions liées au harcèlement, à la discrimination, à la santé au travail. (Pezé, 2010, Clot, 2010)

L'encyclopédie des ressources humaines aborde la question du bien-être sous l'angle des conditions de travail (Gollac et Volkoff, 2006). Le lien entre le travail et la santé est opéré, avec un rappel des dimensions objectives et subjectives de ce sujet. Il s'avère que cette approche est encore assez ergonomique et proche de l'organisation du poste de travail. Les développements récents sur le bien-être au travail semblent avoir pris une dimension psychologique plus marquée, ainsi qu'une tendance à considérer l'individu comme un citoyen et pas seulement comme un producteur. Dans un ouvrage tel que « RH les leviers de la performance » en 2007 (Galambert, 2007), il n'est pas du tout fait mention de la prise en compte du bien-être comme levier possible de la performance.

Les travaux de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) situent la question du bien-être au travail en lien avec les risques psychosociaux, la lutte contre le mal-être et le stress. Le site internet de l'ANACT mentionne clairement les études épidémiologiques qui démontrent une montée des problèmes liés aux risques psychosociaux depuis 2003. (Cf. enquête Sumer¹)

Pour le centre des jeunes dirigeants (CJD)² le bien-être tient dans deux perspectives. Dans l'entreprise, c'est la possibilité d'exercer une activité professionnelle dans des conditions matérielles décentes, dans le respect de la relation humaine et dans le but de se réaliser en cohérence avec ses valeurs. Du point de vue du salarié, le CJD exprime les choses en ces termes : « En tant que salarié, je me sens bien si je sais pour quoi je travaille, ce qu'on attend de moi, la place que j'occupe, en ayant des conditions matérielles satisfaisantes avec des moments de convivialité, de lien avec les autres, un management humaniste et la possibilité de m'exprimer librement, en connaissant les limites à ne pas dépasser. ».

En 1949, Mounier affirmait que la grande épreuve du 20^{ème} siècle serait sans doute d'éviter la dictature des technocrates qui oublient l'Homme sous l'organisation³. Dans la pensée personnaliste, l'Homme ne se satisfait pas de fabriquer et d'organiser s'il ne trouve pas, dans

¹ SUMER est une enquête transversale qui fournit une évaluation des expositions professionnelles des salariés, de la durée de ces expositions et des protections collectives ou individuelles éventuelles mises à disposition.

² Pour une économie au service de la vie, Rapport d'étape 2010, Document internet, Centre des Jeunes Dirigeants France

³ Epreuve qui restera de toute évidence celle du 21^{ème} siècle, puisque les choses ont empiré à cet égard.

ces opérations, sa dignité, la fraternité de ses camarades et quelque élévation au-dessus de l'utilité. Les moyens matériels eux-mêmes deviennent par sa présence des moyens humains. Pour Mounier, toute organisation, toute technique, toute théorie, qui conteste à la personne cette vocation fondamentale du choix responsable, ou en raréfie l'exercice, fût-elle accompagnée de mille séductions, est un poison plus dangereux que le désespoir. Les personnes sont libres et créatrices. La ressource de la personne est indéfinie, rien de ce qui l'exprime ne l'épuise, rien de ce qui la conditionne ne l'asservit. Pour le personnalisme, l'Univers est plein d'hommes qui font les mêmes gestes dans les mêmes lieux, mais qui portent en eux et suscitent autour d'eux des Univers plus distants que les constellations. Un rapport de Personnes ne s'établit jamais sur un plan purement technique, l'homme agit jusque par la qualité de sa présence. L'organisation n'est viable que par les personnes, et dans le champ de structure d'un Univers de personnes.

12. La quête de bonheur, de mieux-être, mais aussi d'insouciance

Peut-on sérieusement étudier la question de la condition humaine dans les organisations sans porter un regard rétrospectif sur l'histoire de la violence et du malheur fabriqués de toutes pièces par l'humanité depuis des siècles dans toutes les cellules sociales sans exception ? La situation de l'humain dans les organisations est-elle en train de s'aggraver ou commence-t-elle à émouvoir les consciences, ou les deux à la fois ? Est-il politiquement correct de considérer que la situation du monde, souvent qualifiée de complexe, ait été le fruit d'une espèce faible, violente, égotique et gravement immature et désaxée ? Peut-on considérer que ce qui se passe dans le monde à grande échelle se passe dans la tête des personnes et dans leurs relations à plus petite échelle (terrorisme, persécution, mépris, ostracisme...) ? Est-ce que l'éloignement de la nature et du naturel, pour fabriquer des relations, des objets, des lieux et des mondes artificiels sans vie peut avoir un lien avec le désarroi des personnes dans les organisations et dans leur vie plus généralement ? Se peut-il que l'humain, qui n'a jamais été entouré de tant d'objets, se soit détaché de l'esprit ?

Cette communication se veut constructive et optimiste, partant de l'idée que, regarder les réalités en face permet plus sûrement de les traiter que de les édulcorer, les travestir ou les éviter. Dans ce sens, il semble très important que les sciences de gestion ne détournent pas leur regard de la philosophie, de la psychologie des foules, de l'histoire de l'humanité et de son « évolution », si tant est que l'on puisse utiliser cette expression. Le 20^{ème} siècle a permis de battre le record historique du nombre d'humains massacrés par les membres de leur espèce, soit plus de 100 millions selon les « meilleures » estimations. Dans cette histoire, il semble que chaque pas marqué de génie, porteur de progrès et d'espoir, est immédiatement perverti par une force contraire. Il a été très largement démontré que l'humain était violent, mais de manière contrôlée et refoulée (Bloom, 2001, Freud, 1929)

Jusqu'à preuve du contraire, l'humanité n'a pas trouvé la recette du bonheur, dans les organisations productives, ou ailleurs. A part certains illuminés (au sens premier de la lumière, non pas de la folie) qui semblent avoir perçu un lien, une voie, une lumière, un détachement, une joie au travail et qui passent pour des curiosités, le reste de l'humanité semble naviguer au gré des expériences qui alternent cycliquement entre le positif et le négatif (Csikszentmihalyi, 2004). Avec, il faut le souligner, une forte tendance au négatif et à la

victimisation. Elle a même inventé les médias qui permettent de rendre compte clairement de cet état de fait, de s'en repaître et parfois même d'en faire un loisir-détente⁴.

Devant l'ampleur du problème global de l'humanité, il convient certainement de faire preuve d'humilité et de circonspection avant de prétendre pouvoir générer le bonheur dans les organisations (Méda, 1995). Cela provoquerait probablement une nouvelle ruée vers un eldorado protecteur, une terre promise ; bien improbable puisque les personnes semblent plutôt fuir le travail et les organisations de nos jours (Albert, Bournois et alii, 2003). Ne pas reconnaître que c'est l'humain qui fonce à toute vitesse vers un mur et pas les organisations, les fictions qu'ils ont inventées, c'est probablement ne jamais régler les problèmes dits de mal-être au travail.

Le risque est grand, en sciences de gestion et du management, de ratisser en surface avec des idées et des principes en apparence positifs et inoffensifs : motiver, impliquer, faire participer, proposer un environnement matériel décent..., tandis que le problème à résoudre est une *incomplétude fondamentale*, pathologie profonde, sournoise et omniprésente dans le fonctionnement humain. Elle est caractérisée par quelques critères : *jamais assez, toujours mieux ailleurs, préférable autrement et avec quelqu'un d'autre*. A s'épuiser à toujours courir mentalement ces ombres, l'humain finit souvent par vouloir autre chose encore et encore, dans l'insatisfaction chronique

13. Le bien-être est-il possible ?

Un dicton dit que la vie c'est l'inverse de ce que l'on avait prévu. Plus généralement, la vie n'est pas un long fleuve tranquille, et les raisons de connaître des déconvenues et du malheur sont nombreuses.

Les humains, contrairement aux autres règnes sur cette planète, ne se contentent pas *d'être* ce qu'ils sont, ils ont inventé des *institutions* complexes, qui les protègent de problèmes mais qui créent aussi des problèmes qu'ils n'auraient pas eus sans ces institutions ou leurs congénères, à commencer par l'argent, cette fiction. On a rarement vu un arbre se plaindre à son syndicat, un écureuil se battre avec un autre qui lui avait coupé la route en voiture, une guêpe se moquer de la robe que vient de s'acheter une autre guêpe, tandis que les éléphants ne doublent pas par la droite furieusement dans les files d'attente.

La figure 1 rappelle banalement le lot quotidien de l'humain fragile, mais qui, non content d'être soumis au sort, en rajoute pour déterminer, par exemple, si tel ou tel devrait porter une cravate aujourd'hui, rouler dans telle voiture ou encore porter un titre professionnel. L'humain est le champion toutes catégories de la fabrication de problèmes pour lui-même et pour les autres.

⁴ Les télévisions françaises diffusent plus de 50 séries policières qui se relaient de manière hebdomadaire pour rechercher les malades qui ont supprimé leurs semblables. L'Académie Américaine de psychiatrie pour l'enfance et l'adolescence explique que la violence à la télévision peut immuniser contre l'horreur, rendre acceptable ce mode de traitement de problème, inciter à imiter et à s'identifier aux personnages.

Figure 1 : Des problèmes humains génériques

Au plan concret

Les décès et les conditions dans lesquelles ils se produisent
Les accidents
Les catastrophes naturelles
Les sinistres, vols et autres escroqueries
Les maladies
Le handicap
Les contentieux et querelles
Les agressions et la brutalité
L'exploitation et l'esclavagisme (y compris ordinaires)
Les problèmes financiers
Les problèmes scolaires
Les problèmes familiaux et de couples
L'environnement, l'accès aux ressources et les nuisances

Au plan subjectif

Les injustices et la culpabilisation
Le manque de considération, de place et le mépris
La catégorisation, la ségrégation et toute forme de racisme
L'histoire non digérable, angoisses, personnalités
Addictions
Les inadaptations au monde

Il y a donc toutes les raisons pour qu'un humain subisse des *déséquilibres* dans sa vie plutôt que de bénéficier d'un équilibre naturel et durable. L'environnement personnel, puis local, national, continental et mondial font qu'une personne peut subir directement et indirectement « le monde entier », qui crée des difficultés mentales et concrètes.

Chacun peut tenter d'équilibrer sa vie (Figure 2) tant bien que mal, ce qui est déjà difficile et complexe en soi, tandis que les événements ont leur propre dynamique (Figure 3) et viennent constamment remettre en cause l'existant.

Figure 2 : L'équilibre de vie complexe

Santé
Relations sociales
Financier et professionnel
Consommation – Accès aux biens, objets, ressources
Famille et vie de la maison
Conjoint
Développement personnel
Esprit
Sport détente plaisirs

Tous ces domaines réclament du temps, comportent des préférences ou des aversions, et sont souvent concurrents. Ils font donc pression.

Figure 3 : Les événements aléatoires non maîtrisables

Interpellations et injonctions
Trahissons et injustices
Concurrence

Crises et violences Catastrophes Climat et phénomènes naturels

Ces événements sont intrinsèquement pénibles et inattendus, mais en outre les médias provoquent des phénomènes de pression anxiogène en permettant à tout un chacun de vivre le malheur des autres, puis d'en avoir peur.

Figure 4 : Les déséquilibres humains

Les angoisses et inquiétudes La précarité Les tensions Les pressions L'instabilité L'envie d'en découdre Le bon droit et la vertu LA recherche du bouc-émissaire

Les humains ont toutes les raisons d'être en équilibre précaire s'ils n'ont pas un mental hors du commun.

Il découle d'une telle complexité que l'équilibre d'une personne dépend au moins de deux facteurs conjugués :

- sa capacité à générer des dépenses d'énergie délibérées et orientées vers une équilibration permanente, le contraire du phantasme de la permanence ; cela revient à transformer des gémissements en projets ;
- sa capacité à développer une profonde philosophie de l'acceptation, qui repose sur la conscience de l'inutilité totale de la gesticulation pour résoudre des problèmes.

Ce sont là deux points faibles majeurs des humains, qui a défaut d'être heureux et satisfaits pourraient à tout le moins être en paix, paisibles et apaisés. L'observation montre que cela est loin d'être le cas. Les systèmes éducatifs et de formation préparent faiblement les personnes à surmonter ces défis.

2. Les voies du mieux-être en entreprise

Si l'on admet que le bien-être n'est pas inhérent à la condition humaine, on peut explorer ce que les humains pratiquent pour améliorer leur condition.

Alors que tout démontre que la coopération et la solidarité permettraient de résoudre la plupart, sinon tous les problèmes humains, les organisations, ceux qui les mènent et tous ceux qui les étudient semblent avoir plutôt choisi l'égoïsme et la paresse comme fonctionnement principaux.

Figure 5 : Rappel de quelques chiffres témoignant d'une grande disponibilité des ressources

10000 milliards de dollars ont transité par les chambres de compensation pour aller dans les paradis fiscaux en 2010

L'agriculture mondiale peut nourrir 12 milliards d'individus

2% des adultes les plus riches de la planète détiennent plus de 50% de la richesse des ménages

21. Les idéologies triomphantes

Pour un innocent, venu d'une autre planète, le bien-être que les humains attendent de leurs organisations tiendrait certainement dans quelques concepts simples : le respect et la solidarité. C'est ce que pourrait préconiser un sage management. Ce serait sans compter avec l'incomplétude fondamentale (jamais assez, toujours mieux ailleurs, préférable autrement et avec quelqu'un d'autre) qui au lieu d'organiser sagement la répartition, a laissé se développer des idéologies dominantes. Elles ne tiennent en rien à un système politique en particulier, car elles sont logées dans le mental de l'individu, semble-t-il *conçu pour se servir et n'être jamais repu*. Ce que chaque individu est prêt à reprocher à la finance mondiale, aux spéculateurs... tout un chacun semble le pratiquer à plus petite échelle. L'observation des organisations montre que la plupart des acteurs spéculent sur les compétences qu'ils pensent avoir acquises par exemple pour accroître leurs revenus, tandis que n'importe quel particulier spéculé sur le produit qu'il vend sur internet. Les îlots de continence et de solidarité sont rares. Trois idéologies principales sont actives dans le mental des humains en organisations, sans commune mesure avec leur statut, leur niveau hiérarchique ou leur compétence : la cupidité, la compétition et les castes. Ces trois idéologies servent à déterminer qui doit prélever la valeur ajoutée et comment.

La cupidité : Cette idéologie sera située rapidement puisqu'un prix Nobel d'économie a consacré un ouvrage complet à cette question (Stiglitz, 2010). Le dictionnaire définit la cupidité comme le désir excessif du gain, de l'argent ; ou encore comme l'amour du gain et des richesses. Fondamentalement, il s'agit d'amasser, de faire des stocks, principalement d'objets ou de symboles, dont on n'aura jamais totalement l'usage réel par manque de temps. Il s'agit donc fondamentalement d'une fiction, d'un sentiment de quelque chose... d'une jouissance au sens psychanalytique.

La focalisation sur les traders et autres golden-parachutés ne doit pas faire oublier que n'importe quel professionnel peut activer sa fibre cupide. Il suffit pour cela de laisser se développer et proliférer l'égoïsme qui n'est autre qu'une stratégie individualiste et séparatiste. Le moi contre le nous ou le tous. La frontière entre cupidité et égoïsme ordinaire se trouve donc dans une intensité. On peut toujours être le cupide de quelqu'un qui joue plus solidaire.

Figure 6 : La cupidité ordinaire observable dans les organisations

Refus de transmettre le savoir
Refus de transmettre l'information
Le refus de partager des ressources ou moyens matériels, financiers, humains
Chercher à s'accaparer la réussite d'un projet
La recherche des gratifications, honneurs
La convoitise des places
Travailler moins et gagner plus
Exagération dans les frais de mission ou de déplacements

Utilisation voire subtilisation personnelle de ressources collectives (les petits abus de biens sociaux) : fournitures, photocopies, outillages...
Non paiement effectif de prestations ou objets reçus

La cupidité, comme tout comportement pervers, est d'une habileté cynique sans pareille. Puisqu'un tel comportement est inavouable et impopulaire, il doit trouver des justifications rationnelles. L'idéologie de la compétition remplit parfaitement cette fonction.

La compétition : Une manière de justifier la cupidité est d'admettre le principe de compétition comme le mécanisme naturel de survie-développement de l'être vivant. L'idée est séduisante et justifiée en quelque sorte par la nature. En effet, l'observation de la nature montre que des êtres luttent pour leur survie en se chassant et en étant chassés, donc supprimés, tout en maintenant un équilibre, et en développant des stratégies intelligentes de camouflage, de protection, d'intimidation. Il serait donc normal dans cette idéologie, que les humains, descendants des animaux, perpétuent ce réflexe de la compétition. Le raisonnement ne tient pourtant pas, pour deux raisons. La première raison est que l'humain n'est pas programmé, il dispose d'un libre-arbitre et d'une intelligence créatrice, qui lui ont largement permis collectivement de résoudre ses problèmes de survie liés à la sécurité. Les problèmes de compétition d'aujourd'hui sont principalement des problèmes d'ego insatiables, fabriqués de toute pièce. La deuxième raison est que même si la nature est en compétition, elle n'a pas de stratégie pathologique d'accumulation de stocks de ressources et d'hégémonie. On a rarement vu un papillon détenir des avoirs dans différents pays tout en sachant que ses congénères sont affamés.

La compétition, même si elle justifie les bagarres et le non partage, est tout de même coûteuse en énergie. Dès lors, un autre moyen d'organiser la cupidité est de justifier a priori et de manière immuable une certaine forme de partage des ressources. Les castes remplissent assez bien cette mission.

Les castes : Les castes passent pour un système social indien présenté à nos chers bambins dans nos écoles comme l'une des curiosités culturelles de notre planète. Ils s'en émeuvent avec leurs enseignants, et se félicitent d'être épargnés de tels systèmes curieux et peut-être injustes. Une conscience un peu plus aiguisée leur permettra plus tard de constater que les castes existent autour d'eux, dans la moindre organisation, partout où des statuts et des symboles justifient des différences. On reconnaît bien vite les castes les plus intéressantes car ceux qui en font partie ne veulent surtout pas en sortir, et il est très difficile d'y entrer. Cet espèce de jeu de « j'en suis » et « tu n'en es pas » organise des formes de statu quo semi-acceptés mais conflictuels.

Il découle de ces idéologies dominantes que l'une des voies du mieux-être en entreprise passe par des stratégies collectives plus équilibrées (Dejours, 1998). Premier pas vers le respect de l'Être.

22. Innocuité de l'organisation et autodétermination de l'individu

Le bien-être en entreprise dans sa vision restrictive du risque psychosocial véhicule deux sous-entendus. D'une part, l'entreprise est un lieu utilitariste sans réelle préoccupation ou

responsabilité vis-à-vis des personnes soumises en quelque sorte à la dure loi de la production compétitive. D'autre part, les personnes sont soumises à l'organisation, soit parce qu'elles y sont attachées, soit parce que quelles que soient les organisations qu'elles traversent elles y trouveront le même désintérêt pour l'individu. Toute modération gardée, il s'agit d'une espèce de loi de la jungle à petite échelle.

C'est pourtant dans ces deux sous-entendus que se logent deux voies majeures pour l'amélioration du mieux-être dans l'entreprise, par l'innocuité de l'organisation et par une réelle autodétermination de l'individu.

L'innocuité de l'organisation. Au cours de son histoire, l'Homme a appris à composer avec son environnement naturel, à bénéficier de ses avantages et à se prémunir contre ses désagréments ou ses menaces. En concevant des univers artificiels tels que les organisations depuis seulement deux-cents ans, l'humain a quelque peu omis de mettre en place des mécanismes de protection contre les désagréments qu'elles peuvent induire. Finalement les organisations véhiculent deux postulats plus ou moins combinés, mais totalement erronés au vu des observations : soit la vie en organisation n'est pas nuisible et n'a pas d'effets secondaires, soit les individus doivent en être les comptables et leurs propres assureurs. L'individu ne donnerait pas seulement de son temps contre une rémunération mais aussi une partie plus ou moins importante de son équilibre psychologique, sociologique et physiologique, mais sans que le moindre contrat ait été passé sciemment à ce sujet. Ce serait une sorte de prélèvement supplémentaire de l'organisation. Avant même de parler du développement de l'individu en organisation, dans une vision ambitieuse et humaniste, il conviendrait en tout premier lieu *d'organiser l'innocuité de l'organisation* sur les personnes comme *contrat* de base du travail.

L'autodétermination de l'individu. Au sens littéral, il n'y a pas d'organisation oppressante au sens d'une entité réelle dotée de conscience. Il n'y a *que des personnes* qui décident, qui agissent et qui interagissent, et qui coopèrent ou se font subir des désagréments, via des systèmes d'organisation qui leur servent de media. L'organisation n'est qu'un « outil » entre les mains de personnes qui induisent un certain fonctionnement par leur état d'esprit et leur conscience. Si d'un côté il convient d'organiser l'innocuité de l'organisation, ou du moins en réduire les effets nuisibles, il convient aussi dans le même temps et avec la même intensité de consolider l'autodétermination de l'individu, qui n'est pas obligé, dans l'absolu, de subir des environnements dégradés, bien que cela soit bien sûr très relatif aussi.

C'est donc bien dans la combinaison de *l'entreprise responsable (ses représentants institutionnels)* et de *l'individu robuste* que se trouvent les voies du mieux-être en organisation.

23. Paresse égoïste primaire et qualité du management

Le mieux-être en entreprise passe par *l'action des personnes*, et non pas sur la pensée magique, incantatoire et superstitieuse qui influencerait sur la réduction des événements indésirables. Ces derniers sont bien là, et risquent fort de s'intensifier tant le monde est devenu complexe. Chacun dans son rôle et à sa place est donc le fabricant, le détracteur ou le promoteur de la qualité de vie au travail. Certaines de ces places offrent plus d'influence que d'autres, comme l'a montré la sociologie du pouvoir (Crozier et Friedberg, 1977).

Lorsque l'exigence fait défaut : exécution minimale et énergie des acteurs

Les affaires de harcèlement ne manquent pas de défrayer la chronique. Elles masquent pourtant le fait que les acteurs des entreprises se torturent mutuellement à coup de négligences ou d'exigences déplacées quotidiennement. Il y a là un paradoxe. En effet, les médias insistent à juste titre sur le stress au travail, la pression qui s'intensifie, l'absence de répit, pendant que dans le même temps, l'observation rapprochée des organisations montre que l'exigence de rigueur et l'intensité du travail et de la réactivité de nombreuses personnes fait défaut (Zelinski, 1998). L'organisation en tant qu'objet-fiction est aussi la somme des négligences de chacun qui rejaillit sur la pression de tous, voire seulement de certains. La personne est à la fois fabriquant, victime et réparateur des dysfonctionnements, avec des traits plus ou moins marqués selon les moments, les sujets et surtout le mode de management qui lui est appliqué.

Certains managers ne managent pas : l'absence de proactivité

La proactivité pourrait être considérée comme la respiration vitale de tout manager qui se respecte. Le statut de manager n'a pas grand intérêt s'il ne s'accompagne pas d'un rôle actif consistant à intervenir activement sur les événements notamment en les prévenant. En matière de management, s'il est une chose qui est hautement prévisible, c'est bien le dysfonctionnement. L'histoire et l'observation de l'activité humaine montre sans équivoque que ce que l'on prévoit ou ce que l'on souhaite ne se déroule jamais comme on l'avait prévu ou sans anicroches. Par leur absence de prise d'initiatives, certains managers ne sont que les observateurs des événements, un peu pompiers parfois et plutôt commentateurs souvent (Cristallini, 2009).

Certains problèmes n'intéressent pas les managers, voire ils les créent

Dans la droite ligne du manque de proactivité mais sur un autre registre, certains managers sortent certains problèmes de leur champ de préoccupation, voire créent certains problèmes qu'ils ne considèrent pas dans leur champ de préoccupation. Par exemple, lorsqu'un chef d'équipe dit qu'il faut que les gens laissent leurs problèmes personnels au vestiaire, il ne perçoit pas que cette injonction-certitude est totalement erronée au plan des effets. On peut toujours brandir des grands principes qui n'ont aucune prise sur la réalité.

3. Les dysfonctionnements exprimés en entreprise

Les organisations sont très dysfonctionnelles, mais comme cela a été souligné plus haut ces dysfonctionnements sont inhérents à l'action organisée. On fait disparaître l'organisation il n'y a plus de dysfonctionnement, en revanche on ne peut pas construire d'organisation sans dysfonctionnement. La cybernétique nous apprend que tout système qui compute de l'information risque l'erreur. Le management nous apprend que tout système qui intègre des acteurs risque le frottement. Le dysfonctionnement est donc un construit social.

31. Tous les dysfonctionnements rapportent au bien-être

Par définition et au plan émotionnel, les dysfonctionnements quels qu'ils soient sont l'inverse du bien-être, son pendant. Le mot dysfonctionnement véhicule en effet deux sens. Tout d'abord il s'agit d'un écart entre un fonctionnement attendu et un fonctionnement constaté. En second lieu, le dysfonctionnement est une douleur de fonctionnement. L'écart qui fait douleur est le point de départ de la tension, du stress, de l'inconfort.

Nature des dysfonctionnements et volumes

Les recherches en management ont permis de déceler plus de 3500 formes de dysfonctionnements dans les organisations. Ces recherches ont aussi permis de confirmer sur une population de plus de 100 000 personnes que lorsque l'on interroge un acteur dans une organisation dans des conditions propices (confidentialité et anonymat), il cite spontanément et parfois avec une grande émotion entre dix et trente dysfonctionnements plus ou moins graves et conséquents qui lui empoisonnent la vie au quotidien.

Dysfonctionnement égale conflit

Dans une acception large, le dysfonctionnement peut être considéré comme un conflit, c'est-à-dire comme une opposition entre deux choses ou deux personnes. De ce point de vue, la vie en général est faite de conflits, car comme cela a été dit plus haut, la vie c'est l'inverse de ce que l'on avait prévu. Il y a de très nombreuses raisons qui font qu'une personne puisse ne pas « être-bien ». Le moindre écart entre des attentes d'un individu est un résultat observé est de nature à mettre en question son équilibre, en mettant du même coup à l'épreuve ses schèmes adaptatifs : capacité d'analyse, capacité d'action, capacité d'acceptation, et globalement maîtrise de ses émotions.

Conflit intrapsychique et conflit social – ce qu'il fait à l'intérieur se voit à l'extérieur

Les dysfonctionnements qui travaillent les individus à chaque instant ne sont pas seulement le fruit du fonctionnement de l'organisation. Ils sont l'expression d'une quête. L'insatisfaction chronique fonde le regroupement des humains dans l'organisation, dans un subtil mélange entre le besoin des autres pour satisfaire des besoins et le rejet des autres parce qu'ils sont la source perçue et/ou bien réelle des insatisfactions. Le sommet de l'aliénation est atteint lorsque la personne place exclusivement la source de ses insatisfactions dans les autres, qui devraient pouvoir satisfaire ses besoins, plutôt que de se forger un projet autonome fondé sur une fonction vitale de vente⁵ : l'échange de ressources comme sommet de la dignité.

32. L'erreur de registre du bon droit

L'observation actuelle du monde du travail montre la croissance des interpellations et des demandes de réparation pour harcèlement, pour maltraitance. Cette protection du citoyen contre les abus est devenue un coup de balancier vers l'interdit. Interdit de manager, interdit d'exiger, interdit de se fâcher... Le lien de subordination sans l'autorité, c'est-à-dire le droit de commander, est vidé de son sens.

Pas seulement des droits mais des problèmes à résoudre, nombreux et complexes

Les entreprises et les organisations sont en train de vivre une crise du travail et une crise stratégique de survie-développement traitées par le petit bout de la lorgnette de la bienveillance, qui véhicule une idéologie sous-jacente : les organisations sont exclusivement responsables du mal-être et de l'angoisse d'une société pour ne pas dire d'une planète toute-entière. Les organisations pratiqueraient l'oppression de l'atteinte d'objectifs et de résultats fondés sur la quête de profits immédiats et le manque de

⁵ La fonction vitale de vente pourrait être considérée comme la fonction la plus noble de l'être humain. Elle consiste pour lui à faire l'inventaire de ses ressources et de son utilité et d'en faire une source d'échange dignifiante pour son environnement et lui-même.

moyens (Ehrenberg, 2000). C'est parfois vrai et très sérieux, mais bien souvent plus complexe. Une autre réalité plus ouverte serait que *les spéculateurs en quête de micro-rentes de situation sont en développement constant*, qu'ils ont pénétré toute la société et qu'ils obligent tous les autres à vivre dans des conditions difficiles pour leur payer la rente.

L'observation rigoureuse montre que quatre forces sont à l'œuvre dans la question du bien-être : l'individu, le management de l'action collective, l'environnement mondial.

L'individu- Nous ne reviendrons pas sur l'individu et son mental dysfonctionnel. Quelques rudiments de psychanalyse, voire de psychiatrie suffisent à observer la pathologie fondatrice de la psychologie humaine. Entre la folie et certains comportements en organisation il n'y a en fait que peu de différence.

Le management de l'action collective – Il est extrêmement pauvre dans de nombreuses organisations. Beaucoup ne savent pas travailler en équipes, manquent de rigueur, de méthodes et de discipline, certains travaillent peu voire très peu à tous les échelons des entreprises. Le sens de la psychologie et de la communication de certains frôle le néant. Lorsqu'il s'agit d'encadrants, à qui l'on a confié un précieux Etre Humain, le problème est de taille.

L'environnement mondial – Du fait des moyens de communication actuels et de leur accès quasi-permanent par les individus, il faudrait être un extra-terrestre pour ne pas avoir absorbé les flots d'information anxiogènes, pour certaines manipulateurs, qui sont déversés tous les jours : bruits de guerre, spéculations, opulence et comportements outranciers, pollution, raréfaction des ressources, nouvelles règles et nouvelles normes.

Le nano-spéculateur – Pendant que le monde s'offusque des trésors amassés par les grands de ce monde, l'inflation ordinaire est pratiquée par tous les acteurs, sans qu'un rapport puisse être établi avec un quelconque motif de l'économie réelle. L'enrichissement sans cause, nouvelle structure mentale.

Si l'on veut pouvoir résoudre la question du bien-être, il convient certes de contenir les grands spéculateurs visibles, mais surtout de retrouver dans toutes les cellules sociales sans exception le goût du raisonnable, de l'échange, de l'équité, de la patience.

Ce n'est donc pas seulement le bon droit des salariés opprimés par des organisations ou des managers impitoyables qu'il convient de défendre pour parvenir au bien-être, mais il convient surtout de régler avec leur coopération active les nombreux dysfonctionnements qu'ils génèrent les uns et les autres, qu'ils contemplent ou qu'ils subissent. Le bien-être passe alors par une solidarité de tous les instants, que la version égoïste du bien-être ne pourra en aucun cas résoudre.

Le travail pathogène et le lieu de travail pervers

Un débat sur le bien-être mal situé apporterait de l'eau au moulin de tous ceux qui jettent l'opprobre sur le management et les organisations. Il est très loin et très irréaliste le temps de la fin du management et de la fin des organisations. Ce phantasme en action est en train de dégrader l'image du travail et des organisations.

Il semble urgent de mener une lutte scientifique pour remettre l'Homme au centre du travail, avec son pouvoir créatif, sa capacité à se mobiliser.

Droit du travail et métamorphose du management, rien de prévu

Le code civil interdit à tout citoyen d'invectiver ou de malmenager quiconque. La loi est largement suffisante pour fixer un minimum de savoir-vivre dans des relations en organisation. Le comportement de certains conducteurs sur la route, agressif et discourtois est parfaitement interdit par exemple.

La judiciarisation des affaires du management est un risque pour l'amélioration en profondeur du management. En effet, la question n'est pas de savoir si des obligations ou des interdits sont fixés, puisque de toute évidence de nombreuses personnes ne les respectent pas sans être inquiétées. La question est de savoir si l'on traite du bon problème au bon endroit. Le code du travail n'est pas un manuel de management et ne dira jamais comment on doit écouter les collaborateurs, pourquoi l'on doit tenir compte des conditions de travail, comment l'on doit communiquer l'information... Le code du travail n'impose pas aux gens de donner leurs bonnes idées, il ne leur impose pas non plus d'être coopératifs et avenants, et encore moins d'être communicants et habiles.

Dans l'absolu, tous les salariés de toutes les organisations pourraient porter plainte pour maltraitance à un moment ou à un autre, ou pour des conditions de vie au travail difficiles. On comprend dès lors que cette question ne relève pas des tribunaux, mais de la responsabilité citoyenne de tous ceux qui pratiquent, conçoivent et diffusent les pratiques, outils, concepts, méthodes, du management.

33. Les organisations inhumaines et non biologiques

Les observations en entreprise permettent de noter une curiosité. Lorsqu'ils parlent des comportements déviants, des difficultés relationnelles, des turpitudes, les acteurs emploient fréquemment l'expression « c'est humain ! ». Ce tic langagier est étonnant quand on sait à quel point les uns et les autres subissent des situations qui en réalité sont assez inhumaines : non respect d'engagements, petites persécutions quotidiennes, mépris... En effet, tout un chacun semble équipé pour détecter les grandes et belles réalisations de l'humanité pour ne pas avoir à qualifier d'humains la bassesse, le marécage, les petites gens. L'esprit est parfaitement à même de faire la différence entre l'humanité et l'inhumanité d'une situation.

Perversion de l'objet : asservissement et non pas au service

Une question centrale du bien-être au travail est de savoir si les organisations sont au service des Hommes ou si au contraire elles les exploitent, les réduisent ou les agressent, en interne et en externe. A cet égard, le statut de salarié est un concept connoté. Il représente l'échange de la force de travail, contre un salaire, avec en outre cette vieille conception de la subordination à la limite de l'imposture puisqu'elle n'a jamais réellement fonctionné.

Les exemples de démocraties participatives authentiques sont très peu nombreux. Il eût fallu pour qu'elles se développent que beaucoup renoncent à l'esclavagisme ordinaire qu'ils ont banalement camouflé sous des expressions politiquement correctes telles que : participation à l'expression, management participatif par exemple.

Voilà des décennies que des milliers de personnes se sentent déconsidérées dans les organisations. Toutes les problématiques du stress, de la fatigue, du *burnout*, des problèmes d'horaires, de transport, ont largement démontré que les organisations ne favorisaient pas la vie, qu'elles n'étaient pas biologiques.

Tous responsables : la folie des objets

En deux-cents ans le passage de l'agriculture aux complexes productifs administratifs, de services et industriels a été principalement porté par la fabrication d'objets (puis de services), de plus en plus complexes. Ces objets étaient censés améliorer la condition humaine. Si c'est globalement le cas, les objets ont aussi rendu la vie plus compliquée à de nombreux égards :

- l'insécurité : peur de les perdre, de les abîmer, de se les faire voler ; croissance exponentielles des assurances, de la délinquance ;
- la complexité : nombreux modes d'emplois, nombreuses fonctions nouvelles, dépannages difficiles, dysfonctionnements réguliers par exemples en informatique ;
- l'encombrement physique et psychologique : manque de place, problématiques de rangement, problématiques d'obsolescence et sentiments de manque ;
- l'aliénation de ceux qui ont à les fabriquer : ce phénomène paradoxal a permis à certains d'améliorer leurs conditions de vie pendant que d'autres trimaient dans des conditions déplorables pour fabriquer ces objets ;
- la pollution, la destruction des environnements naturels, l'assèchement des ressources naturelles.

Passage obligé de l'ego et de son calme

Compte tenu des niveaux de complexité atteints par nos sociétés, des niveaux d'équipements des citoyens des pays industrialisés, des jeux politiques et idéologiques, le bien-être en organisation passera certainement par la qualité des individus, et plus précisément par leur *très grande conscience*. Cela signifie une capacité à ouvrir les yeux sur ce qu'il leur arrive, car les gémissements et les révoltes n'y feront rien dans la mesure où le problème semble surtout mental.

4. Vers un bien-Être authentique et profond

Vouloir changer le monde est une idée louable et intéressante. Lorsque cette idée n'est que spéculation intellectuelle elle n'a aucun effet sur la situation, mais elle se désert elle-même en passant pour une utopie. Le bien-Être en entreprise ne peut pas être une généralité théorique, elle est un enjeu concret à traiter au quotidien dans chaque cellule sociale, par une transformation mentale, là où se logent la cupidité et l'arrogance ordinaires, en commençant par soi-même.

41. La condition de l'intérêt pour la relation

La question du bien-Être renvoie à la capacité des humains à vivre ensemble. Il est tout à fait louable d'interpeller les autres sur ce sujet, il est plus intéressant d'intervenir sur son cercle d'influence, autour de Soi.

Pour que le bien-Être puisse se développer dans les organisations, encore faudrait-il que les personnes s'intéressent les unes aux autres. Or, l'adversité primaire, les petites jalousies, les simples fermetures névrotiques, font que l'intérêt pour la relation est singulièrement absent des relations professionnelles. Dans de nombreuses situations de la vie des organisations les personnes semblent *tout juste se tolérer*.

Il y a là trois problématiques à développer ici. Celle de l'identité des personnes, celles des débats d'idée, et celle de la mesure.

L'identité – C'est un des problèmes majeurs de la coopération puisque l'identité, le « je suis » ou « je ne suis pas », le « j'aime » ou « je n'aime pas », le « c'est bien » ou « c'est mal », vient provoquer des problèmes identitaires qui entravent la coopération, donc l'harmonie. L'humain peut s'identifier consciemment ou inconsciemment à tellement de personnes, d'objets, de titres, de valeurs... qu'il peut aisément créer de l'insatisfaction et de la disharmonie. Sans un travail clair sur la tolérance dans le management des organisations, il est illusoire de s'attendre à un bien-Être, dans lequel l'Être serait « normalement » content de ce qu'il est, de ce qu'il fait et de ce qu'il a, tout en respectant les autres Êtres bien plus qu'il ne le fait aujourd'hui.

D'accord ou pas d'accord – Il découle de l'identité que les façons de voir le monde, de l'expliquer et d'intervenir dessus sont très diverses. Les organisations sont tiraillées par de très très nombreuses idéologies. Ce sont les grandes idées politiques ou syndicales qui de toute évidence n'ont pas tenu leurs promesses, mais plus prosaïquement les micro-thèses véhiculées par chaque individu à partir de son expérience et de ses valeurs tous les jours. Le constat est que les idées des autres sont très peu respectées dans les organisations. Si l'intérêt pour la relation était développé dans le management concret des organisations, ce ne serait pas le débat qui prévaudrait mais l'élévation sincère au-dessus du débat. Ce n'est pas ce que les uns et les autres pensent qui est déterminant, mais *ce qu'ils arrivent à faire ensemble*, leur réelle coopération.

Se servir ou contribuer : la mesure (de la mesure et mesurer)

Le développement de l'intérêt pour la relation est un moyen efficace de relativiser la tendance naturelle de l'humain de penser d'abord à se servir et à juger. Les expériences en entreprise consistant à montrer de l'intérêt pour la relation ont permis de développer chez les personnes le souci tout aussi important de contribuer, et de faire émerger le sentiment gratifiant et stimulant qui s'en dégage : utilité, éthique, devoir de transmission. Lorsque le management promeut l'intérêt pour la relation, les personnes entrent dans des processus d'apprentissage de la mesure, et de la relativité de l'accumulation. La notion de richesse devient plus large que la simple richesse matérielle et financière, en s'approchant de l'esprit.

42. Les nouvelles stratégies du « plus » : la nouvelle croissance vs la décroissance

Face aux dérives et aux méfaits de la croissance débridée s'est développé le concept de décroissance. Ce concept intellectuellement séduisant reste pourtant difficile à mettre en œuvre. L'histoire de l'humanité montre que les civilisations qui se sont effondrées n'ont pas su faire marche arrière.

Il serait étonnant que notre civilisation accepte massivement de renoncer à ses objets et à ses services. Le mental humain câblé pour le « toujours plus » trouverait certainement insupportable d'avoir moins. L'une des voies possibles en management serait donc peut-être d'avoir des stratégies de développement (du plus), pour parvenir à transformer le mental et, partant, les pratiques de respect mutuel des personnes entre elles, grande source de bien-Être. Les expériences menées sur ce sujet montrent que l'on peut « sans compter » ajouter des ingrédients aux pratiques de management, qui les rendent très efficaces : *écouter plus, expliquer plus, partager plus, considérer plus, respecter plus*. Le déficit ou l'absence de ces éléments fait énormément *pression* sur les personnes dans les entreprises. Les observations montrent là aussi que les managers n'ont pas été clairement formés ou sensibilisés à ces

principes. Le mal-être dans les entreprises ne tient donc pas seulement dans ce que sont les managers dans l'absolu, mais aussi dans ce que leur apportent le système éducatif et le système de formation. De nombreux managers dans les organisations croient dans la soumission des personnes et dans leur incapacité à se mobiliser.

Ecouter plus – Accroître l'écoute est possible dans de nombreux lieux dans l'entreprise, il suffit pour cela, d'une part d'en prendre le temps, d'autre part de ne pas jouer sur les mots. Ecouter c'est réellement tenir compte de ce qui est dit, non pas le contredire et s'en débarrasser.

Expliquer plus – Le malentendu est la norme dans les rapports humains. Cela pourrait inciter les encadrants à expliciter davantage des liens qui sont évidents pour eux là où les personnes ne les font pas spontanément. Le manque de pédagogie est à cet égard une très profonde marque de mépris vis-à-vis des personnes.

Partager plus – Le sentiment, ainsi que la preuve tangible, de l'existence d'une équipe tient dans un principe de partage. On peut partager une préoccupation, un objectif, des moyens, un espace, des résultats, des réussites... Les observations montrent que le partage authentique apaise les esprits et désamorce les sentiments d'exclusion ou les manques d'équité.

Considérer plus – L'intérêt pour la relation dont il était question plus haut induit un principe de considération authentique. En effet, pour que chacun trouve sa place dans un collectif il est essentiel que la réprobation, le mépris, l'arrogance ne s'expriment pas explicitement ou implicitement. Les pratiques de management doivent singulièrement s'améliorer quant au regard porté sur l'autre, les tons employés, la politesse élémentaire, le franchissement des frontières. Ce dernier point mérite une attention toute particulière pour que des catégories, des métiers, des zones, ne se trouvent stigmatisés car moins « quelque chose » par rapport à d'autres.

Respecter plus – Au final, le management des personnes peut s'appuyer sur un principe de *respect absolu de la personne*. La vie en organisation, comme dans n'importe quelle cellule sociale, n'est pas un long fleuve tranquille. Les tensions, les conflits interindividuels, les délires ou défoulements de certains existent. Pourtant le respect des personnes n'est pas une option, ce n'est pas négociable. Le non respect des personnes est bien souvent le reflet du désarroi et de l'échec personnel de ceux qui ont à les manager, et des managers de managers qui ne savent pas lutter contre la terreur ou le mépris ordinaire.

43. L'équilibre négocié : équilibre, équilibré, équilibration

Pour finir nos développements nous revenons sur la question de l'équilibre qui a été abordée dès le début de cette communication. Si l'un des objectifs du management est de parvenir à *vivre ensemble*, sans y perdre sa santé psychique et physique, sans que certains profitent des autres ou ne détiennent la vérité ou le pouvoir absolus sur les autres, alors la vie en commun doit être négociée pour chercher en permanence des équilibres. Il convient alors de résoudre les problèmes ensemble, de passer de meilleurs contrats, et de ralentir les rythmes effrénés qui n'ont aucun sens.

Méthodes de résolution de problème concertées - Compte tenu de la complexité et de la diversité des problèmes que doivent affronter les organisations en interne et en externe, il serait strictement utopique de considérer que la solution à ces problèmes puisse n'être de la responsabilité et de la créativité que de certains membres de l'organisation, et singulièrement ses responsables. Ils se renverraient la balle, ce qu'ils ne manquent pas de faire dans les entreprises, particulièrement là où les personnes se maltraitent. Il convient dès lors de mobiliser toutes les catégories de personnel, chacune à leur place pour parvenir à un bien-Être collectif plus équitable.

Contrats d'activité – Si les uns n'ont pas raison pendant que les autres ont tort, le fonctionnement de l'entreprise doit être négocié et renégocié en permanence. Ce sont toutes les formes de comportements prédateurs qui doivent s'estomper au profit de comportements plus négociateurs. Cet apprentissage collectif donne des résultats très significatifs, vers le plaisir de travailler (Thévenet, 2001)

Le temps de la considération : ralentir – L'une des causes du mal-être en entreprise tient dans la course folle et désormais permanente (Aubert et Roux-Dufort, 2003). Il faut aller vite et trop vite sur tout. La course n'a pas de sens car elle s'adresse à la compétition que tout le monde subit tout en ne la voulant pas. Pourtant, l'observation montre que la non-réponse à certains courriels dits vitaux n'a aucune espèce de conséquence, que la pression pour tenir une échéance se transforme en mois d'attente pour une prise de décision. La bulle de l'urgence est une forme de bulle spéculative qui hypothèque la santé et le bien-Être de nombreux êtres humains, et contre laquelle il est utile de lutter.

Conclusion

Les difficultés de bien-être dans les organisations ne peuvent pas sérieusement être résumées à la seule question de la bienveillance de l'individu. Non seulement cette bienveillance devrait être partie intégrante du cahier des charges d'un management de qualité, mais en outre elle vient simplifier à l'extrême l'immense crise que traverse l'humanité aujourd'hui.

Il existe de très nombreuses raisons pour bouleverser l'équilibre d'un humain de nos jours, et ces raisons ne tiennent pas seulement au travail, loin s'en faut. S'il est vrai que certaines stratégies d'actionnaires ou de dirigeants sont maximisatrices et court-termistes, il n'en reste pas moins que les comportements de compétition, cupides, spéculateurs s'observent par isomorphisme dans toutes les parties d'une organisation sans épargner quelque catégorie que ce soit.

L'enjeu pour le travail et l'humanité n'est pas le petit bien-être, mais la capacité à vivre ensemble au 21^{ème} siècle, ce qui semble passer par une vision plus ambitieuse du bien-Être, qui métamorphose le mental et la conscience humaine. Il y aurait dès lors deux voies principales pour réussir ce défi : améliorer les modes de pilotage des organisations afin d'en mieux garantir l'innocuité ; accroître la consistance et la robustesse des individus afin qu'ils s'autodéterminent mieux et qu'ils respectent mieux leur environnement de personnes et de choses.

Ce sont bien les modèles d'analyse et de prise de décision en management qu'il faut faire évoluer. Ceux que l'on promeut, que l'on enseigne, que l'on diffuse. Le bien-Être au travail et

ailleurs n'est pas une affaire médicale ou juridique, puisque ces deux domaines ne font que constater les dégâts ou les réparer. La qualité du management doit être définie scientifiquement et ne peut pas être laissée en pâture aux idéologues qui s'en servent pour atteindre leurs objectifs.

Au cœur d'un management de qualité, dans une communauté, se trouve l'intérêt pour la relation. Ce grand intérêt est le rempart contre l'utilitarisme froid, contre les supermarchés dans lesquels on vient se servir sans rien devoir à personne. Pour le Personnalisme, l'Homme ne se satisfait pas de fabriquer et d'organiser s'il ne trouve pas, dans ces opérations, sa dignité, la fraternité de ses camarades et quelque élévation au-dessus de l'utilité.

L'un des problèmes majeurs de l'action collective organisée est qu'elle est dysfonctionnelle du fait même de son existence. Ce n'est pas de la faute d'un acteur bouc-émissaire interne ou externe, c'est de la faute de tous les acteurs indéfiniment et solidairement. Ils prennent tour à tour, et sans exclusive le rôle de faiseur, de victime et de solveur des dysfonctionnements, et ce sans commune mesure avec leurs responsabilités formelles affichées.

Même si la complexité est devenue difficile à gérer, il serait impopulaire et utopique de viser la décroissance comme solution. En revanche, une stratégie de croissance pourrait être envisagée. Elle permettrait d'ajouter sans retenue beaucoup plus d'écoute, de partage, de respect, de considération, d'explication dans le management concret des organisations. Cela reviendrait à promouvoir un management de la négociation périodique, seule réelle solution à la pensée unique et au statu quo.

L'on admettra enfin, dans cette vaste question du bien-être et de la santé au travail, que lorsqu'une personne met fin à ses jours, ce n'est pas *à cause* du travail, mais à cause de sa vie entière. Cette dernière est faite d'interactions qui ont plus ou moins forgé ou amoindri certaines facultés essentielles des personnes : capacité stratégique, résilience, résistance à l'adversité, image de soi. Une personne est passée entre les mains de nombreux « managers-éducateurs » dans sa vie, et doit à chacun d'entre-eux une partie de ce qu'elle est devenue et de sa capacité d'adaptation au monde. L'un des défis des sciences de gestion reste donc de faire autorité sur ce que l'on appelle la qualité du management des personnes dans les communautés organisées.

Bibliographie

- Albert E., Bournois F. et alii, (2005) *Pourquoi j'irais travailler ?*, Eyrolles société
- Aubert N. et Roux-Dufort C., (2003) *Le culte de l'urgence : la société malade du temps*, Flammarion
- Autier F., (2009) *L'anti bible des ressources humaines*, Pearson Village Mondial
- Bloom H. (2001), *Le Principe de Lucifer*, Le jardin des livres
- Clot Y., (2010) *Le travail à cœur – Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La découverte
- Crozier M. et Friedberg E., (1977) *L'acteur et le système*, Editions du Seuil
- Cristallini V., (2009) *L'habileté managériale*, Editions EMS
- Csikszentmihalyi M., (2004) *Vivre – La psychologie du bonheur*, Pocket
- Dejours C., (1998) *Souffrance en France. La banalisation de l'injustice sociale*, Le Seuil
- Ehrenberg A., (2000) *Le culte de la performance*, Odile Jacob
- Freud S., (1929) *Malaise dans la civilisation*, Payot 2010
- Gollac M. et Volkoff S., (2006) L'analyse des conditions de travail, in *Encyclopédie des ressources humaines*, coord. José Allouche, Vuibert
- Légeron P., (2001) *Le stress au travail*, Odile Jacob
- Méda D., (1995) *Le travail, une valeur en voie de disparition*, Aubert
- Mounier E., (1949) *Le personnalisme*, Que sais-je ?, PUF
- Perroux F. (1975), Unités actives et mathématiques nouvelles, révision de la théorie de l'équilibre économique général, Dunod
- Pezé M., (2010) *Ils ne mourraient pas tous mais tous étaient frappés*, Champs actuel
- Stiglitz, J.E., (2010), *Le triomphe de la cupidité*, Editions LLL Les Liens qui Libèrent
- Thévenet M., (2001), *Le plaisir de travailler*, Editions d'organisation
- Zelinski E., (1998) *L'art de ne pas travailler*, Editions d'organisation