



Et si la performance était source de bien-être...

LE CONSTAT EST SANS APPEL : LE TRAVAIL FAIT SOUFFRIR. MAIS SUFFIT-IL AUX ENTREPRISES DE RECHERCHER LE BIEN-ÊTRE DES SALARIÉS POUR PRÉVENIR LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX ?

► Xavier Baron

Au-delà du fait social avéré que constituent les dégâts des risques psychosociaux, au nom d'un bon sentiment qui voudrait que le bien-être ou *wellness* des salariés soit un facteur de performance, on voit la thématique du stress, de la souffrance au travail et des risques psychosociaux envahir tous les domaines

de la GRH et même le débat politique. Ainsi, depuis 2007, le gouvernement s'intéresse fortement à l'enjeu de la santé mentale au travail. Dès la fin 2007, le ministre Xavier Bertrand érigeait 2008 en « année des risques psychosociaux » et commandait au magistrat Philippe Nasse et au psychiatre Patrick Légeron un « Rapport sur la détermination, la mesure et le suivi des

risques psychosociaux au travail » (remis le 12 mars 2008). Xavier Darcos, avec sa tentative avortée de « *name and shame* »⁽¹⁾ de l'automne 2009, a voulu jeter l'opprobre sur les grandes entreprises qui ne s'attaqueraient pas immédiatement au problème en rendant publique la liste des mauvais élèves. Plus récemment, le rapport « Bien-être et efficacité au travail », de Henri Lachmann, Christian Larose et Muriel Penicaud (présenté en janvier 2010 au Premier ministre François Fillon), retient particulièrement l'attention. Peu commenté, il ne propose pourtant rien de moins que de déplacer l'enjeu et la responsabilité des entreprises, de la prévention du stress à la promotion du bien-être ! En pleine période de crise, laquelle succède à deux décennies de victoire idéologique sans partage du libéralisme économique et financier, déplacer ainsi la finalité des employeurs n'est pas anodin.

Sur le fond, ce rapport présente deux grandes innovations. Après des années d'évitement et de déni (ou de dénonciation impuissante) – dont France Télécom est le symbole –, un patron, une DRH et un syndicaliste s'accordent sur une formulation « lisible » qui vaut acceptation du fait social que constitue désormais la « santé psychologique » au travail. Les trois pages d'avant-propos sont quasiment un mani-

Les points forts

La finalité de l'entreprise n'est pas le bien-être de ses salariés mais la satisfaction de ses clients et le profit des actionnaires. Or la loi lui demande désormais de prévenir les risques psychosociaux.

Difficile d'intégrer la santé dans le domaine de la gestion : sa logique est en conflit avec celle de la compétitivité et rien ne dit que le bien-être soit source d'efficacité, encore moins de performance.

Il faut distinguer la performance du travail de celle de l'entreprise et se demander si la performance et la qualité perçue du travail des salariés n'auraient pas un effet positif sur leur bien-être.

festes ! De manière concise, mais assez précise, la liste des onze « familles de facteurs de stress » retenus par les auteurs, y compris dans l'ordre proposé, constitue une base de travail plutôt complète et sans simplification abusive.

Font partie de cette liste : réorganisations, crainte du chômage, exigences clients, nouvelles technologies, taylorisation du tertiaire, intériorisation de la financiarisation, mondialisation, reporting et, ►►

Xavier Baron est consultant, expert en gestion des ressources humaines. Ancien directeur de pôle d'études à Entreprise personnel, et responsable RH en entreprise (Renault, SNECMA), il est l'auteur d'articles publiés entre autres dans *L'Expansion Management Review* et de nombreux travaux de recherche. www.xavierbaronconseilrh.com

► (1) A l'automne 2009, Xavier Darcos, alors ministre du Travail, voulait obliger les entreprises de plus de 1 000 salariés à négocier un accord sur le stress avant février 2010, et faire figurer sur une liste orange celles qui n'auraient établi qu'un diagnostic et un plan d'action sur la situation à cette date, et sur une liste rouge celles qui n'auraient rien fait. Mais le classement des 1 300 entreprises concernées a bien vite disparu du site gouvernemental.

» même, « certains comportements managériaux »... Cette fois, les auteurs, qui sont des dirigeants, se mouillent. Ils ne se contentent pas de dégager en touche, en soulignant, par exemple, qu'il y aurait des préalables à l'action, comme « retravailler d'abord les définitions » ou « attendre les résultats d'une mesure du phénomène ». Plus encore, ils ne tentent ni de justifier les entreprises (au nom du fameux TINA, « *there is no alternative* ») ni de se défausser sur l'environnement en invoquant, par exemple, la crise morale des institutions comme la famille et l'école. Bien au contraire, ils déclarent que « si l'entreprise ne fait pas toujours partie du problème, elle fait toujours partie des solutions ». Pour ceux qui cherchaient encore une définition simple de la RSE (responsabilité sociale de l'entreprise), cette affirmation est à encadrer.

Ensuite, ce court rapport positionne le sujet à un autre niveau qu'à l'habitude. En avant-propos des dix propositions qu'ils avancent, les auteurs écrivent : « Parce que social, santé, organisation et management sont indissociables, nous n'avons pas souhaité entrer dans le sujet sous l'angle du seul traitement de la souffrance : pour nous, l'amélioration de la santé psychologique au travail ne doit pas se limiter à la gestion du stress professionnel. Le vrai enjeu est le bien-être des salariés et leur valorisation comme principale ressource de l'entreprise. En France, la fierté du travail bien fait occupe une place importante. Le métier n'est pas qu'une source de rémunération : il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social. Ce lien essentiel avec le travail place l'entreprise au cœur des solutions. »

Dit autrement, le sujet n'est pas le stress ni même les risques psychosociaux. Il est clairement dans l'assignation à l'entreprise

d'une responsabilité de promotion du bien-être au travail. Bigre, et l'UIMM n'a pas moufté !

Un thème fécond pour juristes, syndicalistes et médias

Le stress et la souffrance au travail constituent un thème porteur pour beaucoup, ce qui explique en partie son succès. D'un point de vue juridique, le paysage n'est pas complet, mais il est déjà bien installé. « Les employeurs ont le devoir de s'en préoccuper, ne serait-ce qu'eu égard à l'obligation générale de sécurité de résultats à laquelle ils sont soumis », rappelle l'avocat Jacques Barthélémy⁽²⁾. Au-delà de la reconnaissance des pathologies professionnelles, voire des suicides, en accidents

du travail ou en accidents de service pour les fonctionnaires, il ne reste plus qu'à la justice d'y apporter sa pierre, avec la perspective de procès au civil ou au pénal sanctionnant la responsabilité personnelle de dirigeants⁽³⁾. Rien de tel en effet que la menace des « oranges » pour sensibiliser les dirigeants d'entreprise,

notamment ceux qui ne peuvent exercer sans un casier vierge. Il reste que d'un strict point de vue gestionnaire, cela ne concerne l'entreprise que parce que le « droit est mal fait » et que les entreprises sont legalistes, au moins quand elles le peuvent !

D'un point de vue syndical, le stress est évidemment un levier intéressant. Il est partout. Pour les plus constants dans la dénonciation, il est aisé d'accuser les entreprises de l'alimenter, de le susciter, par action, par intention ou par omission. C'est toujours vrai à condition d'amalgamer la densification abusive du travail et des

» (2) Jacques Barthélémy, dépêche AEF du 17 mars 2010.
 » (3) Bertrand Bissuel, « Après le suicide d'un salarié, trois cadres de NYSE-Euronext renvoyés en correctionnelle », *Le Monde*, 20 novembre 2009.

temps, l'enrôlement sans contrepartie de la subjectivité et l'abandon du management au profit d'une « sur-gestion » pathogène, avec ce que les entreprises ne peuvent pas ne pas faire dans ce qui s'appelle la motivation, la proactivité, la recherche d'optimisation pour des organisations plus efficaces, des pratiques RH personnalisées... Un processus d'entretien individuel peut ainsi, faute de réunir certaines conditions, faire l'objet d'un référé en annulation compte tenu du stress que génère l'appréciation du personnel⁽⁴⁾. Le pouvoir d'organisation (de réorganisation, de déménagements ou d'aménagements immobiliers) de l'employeur est désormais questionné, sinon limité, au nom des risques sur la santé physique et mentale des travailleurs⁽⁵⁾. Il y a là une explication de l'audience croissante des CHSCT⁽⁶⁾.

Enfin, l'émergence de la souffrance et de ses pathologies offre l'espace d'une nouvelle expression de la défense des faibles contre les nouvelles formes de domination, d'injustice, d'exclusion et/ou de précarisation. L'inclination compassionnelle dont nos médias sont friands offre une caisse de résonance. Le besoin d'un renouvellement des arguments de la critique politique du néolibéralisme, destructeur de lien social, y trouve des expressions. Certains fustigent les intentions malignes et la duplicité de ceux qui organisent des formes de « harcèlement institutionnel ou managérial » sur le travail, pour en faciliter la prédation de la valeur (les dirigeants, les capitalistes financiers...). D'autres s'alarmeront simplement de l'ignorance coupable des employeurs en matière de précautions ou dispositifs compensatoires (de l'ordre de la reconnaissance, par exemple) lorsqu'il s'agit d'organiser un travail toujours plus exigeant en initiatives, en responsabilité et en autonomie. Dans tous les cas, la cause

est entendue. Le travail et les nouvelles formes de management rendent malade ou tuent.

Un fait social avéré ne fait pas un objet de gestion

Le fait social étant acquis au moins dans ses conséquences, intégrer la santé au travail à la recherche de performance par les entreprises reste largement problématique. Si tout le monde peut être rapidement d'accord avec l'idée qu'un travailleur en bonne santé a des chances d'être plus efficace qu'un travailleur malade, il n'est toujours pas démontré qu'un

« travailleur heureux et en bonne santé travaille vite et bien ». Il n'y a pas de lien évident entre le « bien-être » et l'efficacité, et encore moins entre le bien-être (des travailleurs) et la performance (de l'entreprise). Comme il y a du travail qui ne produit pas de valeur, il y a des salariés en

situation de risque (voire en mauvaise santé) qui sont « efficaces ». Il peut même y avoir des salariés en « bien-être » qui ne sont ni efficaces ni performants, surtout si leur « bien-être » est fonction d'un mix combinant des rémunérations très élevées, une protection en béton et des rythmes de travail faibles !

Si le bien-être était déjà constitutif de la performance des systèmes de production, le problème de la santé au travail ne se

La cause est entendue. Les nouvelles formes de management rendent malades ou tuent.

» (4) Ce fut le cas chez Wolters Kluwer France. En septembre 2008, le TGI de Nanterre a déclaré illicite le projet de système d'évaluation des salariés, après un rapport d'expert (CE-CHSCT) sur « l'évaluation de l'impact de ce nouveau mode d'évaluation sur l'organisation, les conditions de travail et la santé des salariés ».

» (5) L'arrêt de la chambre sociale de la Cour de cassation (affaire Snecma) du 5 mars 2008 confirme qu'il appartient au pouvoir d'appréciation des juges du fond de constater que l'organisation envisagée est de nature à compromettre la santé et la sécurité des travailleurs concernés et à en suspendre la mise en place.

» (6) Une réorganisation, un déménagement sont potentiellement des sources de stress pour les salariés, soit un argument pour réserver un avis, exiger une expertise et, a minima, imposer des délais sous la menace d'un référé.

» poserait pas, ou en tout cas pas de la même manière. Et c'est bien ce que reconnaît le rapport « bien-être et efficacité » évoqué plus haut. Si l'on se limite à la santé et/ou, en creux, aux risques psychosociaux, cette manière de « construire socialement la

souffrance » met directement en cause le travail en général (au moins le travail subordonné) et le management en particulier. La notion émergente de « harcèlement institutionnel » en rend compte. Là encore, les juges interviennent : « Peuvent caractériser un harcèlement moral les méthodes de gestion mises en œuvre par un supérieur hiérarchique », a jugé la Cour de cassation (7). La cour d'appel de Paris de son côté avait déjà reconnu que le comportement managérial d'un employeur pouvait constituer un harcèlement moral

On aimerait bien qu'il existe une causalité simple et positive entre le bien-être et la performance.

« collectif et individuel » (11 octobre 2007). Car enfin, par construction, le management a pour finalité la performance. Tant que le bien-être n'en fait pas partie, l'entreprise est l'espace d'un conflit d'intérêts irréductible et d'une gestion des contradictions.

Des conflits entre intérêts contradictoires

On aimerait bien qu'il existe une causalité simple et positive entre bien-être et performance. En réalité, cela ne tient pas la route ! Ce qui est une croyance acceptable et un objectif légitime à l'échelle sociétale n'est toujours pas démontré à l'échelle des entreprises et reste décidément bien difficile à mesurer.

Postuler l'existence d'un lien de causalité positif entre le bien-être et la perfor-

mance relève en fait de l'impasse logique. Certes, les mentalités évoluent doucement. Le rapport évoqué plus haut constitue une étape importante pour un patronat qui reconnaît, il est vrai depuis peu, l'existence du stress et de ses pathologies. Il paraît cependant tout à fait illusoire et vain de tenter de « vendre » la nécessité d'un bien-être (objectif politique) en postulant qu'il est facteur de performance économique. Cela peut permettre d'argumenter ici un canapé, là une fausse cheminée ou un baby-foot, voire des abonnements à une salle de fitness, le plus souvent inutilisés. Pourquoi pas, mais où est la performance ?

Tant que le bien-être ne fait pas partie de la définition politique et sociale de la performance (8) – et c'est évidemment le cas aujourd'hui – la recherche de compétitivité est une source de conflit entre des logiques contradictoires. La recherche de la performance par la réduction des coûts du travail (les espaces alloués au travail (9), la densification des temps, la précarité des statuts...), même modérée pour les besoins de la prévention des risques psychosociaux, ne peut qu'être concurrente de la santé ou du bien-être. L'obligation de résultat s'agissant de garantir la santé au travail est déjà très exigeante et compose nécessairement avec des arbitrages difficilement dicibles (10). Elle recouvre désormais non seulement l'intégrité physique (accidents du travail), l'absence de maladie et la prévention des risques professionnels « physiologiques », mais également le harcèlement, le stress et les risques psychosociaux (RPS).

Bref, les textes sont clairs, il s'agit bien de la santé physique et mentale ou psychologique, laquelle ne suppose pas seulement l'absence de maladie, mais le bien-être (11). Le fait de le reconnaître et de le dire est un progrès. Cela constitue cependant une « extension du domaine de la responsabi-

lité » des employeurs que l'intention des législateurs seule ne suffira pas à rendre effective.

De la coordination à l'exigence de coopération

La question de fond, selon nous, reste dans notre compréhension et notre maîtrise des conditions de la performance du travail intellectuel. Tant que celles-ci resteront mystérieuses, tant que nous serons dans cette difficulté à nous représenter ce travail (12) qui débouche sur une production immatérielle et servicielle, nous serons condamnés à cette manière d'améliorer la productivité du travail qui consiste à en baisser le coût ou à en augmenter la pres-

sion. C'est du côté de la valeur produite qu'il faut chercher. Les mutations en cours de ce travail ouvrent de nouvelles perspectives. Les conditions de la production immatérielle font en effet de chaque travailleur intellectuel tout à la fois une ressource nécessairement « coopérative » (il doit être sujet et volontaire) et une

ressource non substituable. Il s'agit de tenir compte de la caractéristique majeure de nos sociétés que constitue l'accroisse- »

La recherche de la performance par la baisse des coûts du travail est concurrente de la santé.

Atteintes à la santé psychologique : le constat

Le Collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail (INSEE, DARES, DREES), constitué fin 2008 et présidé par Michel Gollac, a rendu en octobre 2009 un premier travail de synthèse des « indicateurs provisoires de facteurs de risques psychosociaux » disponibles. Il part du constat des « éléments convaincants de la littérature épidémiologique sur les effets des facteurs de risques psychosociaux au travail sur la santé ». Sur la base des données disponibles, il souligne les enjeux d'accroissement des risques (de + 50 % à + 100 %) sur les maladies cardiovasculaires, la santé mentale et les troubles musculo-squelettiques. Ces derniers constituent en 2008, loin devant toutes les autres maladies professionnelles, et en progression, la 1^{re} maladie professionnelle reconnue (75 %). Ces constats s'ajoutent à d'autres. L'enquête Sumer de 2003, exploitée récemment à l'aide du modèle de Karasek, chiffre à 23 % la proportion de salariés en situation de risque pour la santé. L'AFSSET, de son côté, souligne qu'en

France les consultations pour risque psychosocial représentent, en 2007, la première cause de consultation pour pathologie professionnelle. En 2009, l'Institut de veille sanitaire déclare que la santé mentale au travail est devenue un enjeu majeur de santé publique. C'est tout aussi vrai dans les administrations, fonctions publiques territoriale et hospitalière, aujourd'hui sommées de « prévenir ces risques ». Ceux-ci sont d'autant plus réels que les réformes en cours (LOLF, RGPP) jettent le trouble sur les missions comme sur les moyens de les assurer. Ce sont des directives « bureaucratiques » qui, une fois de plus, produisent ces appels d'offres pour former, en un ou deux jours, les encadrants à la « prévention des RPS ». Cela permettra sans doute de démontrer formellement qu'on fait quelque chose, mais, compte tenu des enjeux, on peut craindre que cela ne se limite à une variante de la célèbre contrepèterie attribuée à Pierre Dac : « Il ne faut pas confondre changer le pansement et penser le changement » ! ■

» (7) Chambre sociale de la Cour de cassation, arrêt du 10 novembre 2009.

» (8) Voir Xavier Baron, « Risques psychosociaux : de la prévention du stress à l'intégration du bien-être dans la performance », AEF Info, 6 avril 2010.

» (9) Les spécialistes estiment que les formules en *open space* concernent désormais de l'ordre de 60 % des salariés. Selon une récente étude TNS AOS Studley (décembre 2010), seulement 7 % des salariés seraient satisfaits de ce type d'aménagement. La moitié s'estiment très stressés au travail et 43 % considèrent que ces aménagements accroissent leur niveau de stress.

» (10) Voir Emmanuel Henry, « Les politiques de santé au travail : une légitimité fragile », in Laurent Duclos, Guy Groux et Olivier Mériaux (dir.), *Les Nouvelles Dimensions du politique. Régulations professionnelles et régulations sociales*, LGDJ, 2009.

» (11) La définition de l'OMS précise que « 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 ».

» (12) Pierre Boisard, *Le Nouvel Age du travail*, Hachette Littérature, 2009.

» ment continu de la part immatérielle de la production. Le travail qui y contribue est informationnel, relationnel, et il débouche sur une production largement non dénombrable et non mesurable. Ce n'est pas un problème pour le marché. C'en est un pour la gestion et le management. Même si l'on sait bien que tout n'est pas mesurable en entreprise, on sait aussi que « ce qui ne se mesure pas n'existe pas » d'un point de vue gestionnaire.

Dans une organisation simple, ordonner et prescrire est possible à l'aide du contrôle hiérarchique. Dans des organisations plus complexes, les « directives » sont relayées par le management par objectif. La coordination s'appuie moins sur l'encadrement mais exige une normativité accrue et une instrumentation importante de mesure. Tant que les tâches sont suffisamment simples et la production mesurable, la coordination reste un levier d'organisation efficace. Quand la production devient immatérielle, certaines de ses dimensions échappent aux possibilités de la coordination. Il ne suffit plus de surveiller le salarié pour garantir sa contribution. Les badgeuses, l'*open space* ou les puces n'y peuvent pas grand-chose. C'est aussi la raison du fossé qui s'élargit entre la tentative de coordonner et de donner du sens en définissant des objectifs chiffrés ⁽¹³⁾ et l'évidence croissante d'une méconnaissance des contributions réelles face aux aléas ⁽¹⁴⁾, au profit d'une qualité qui ne peut plus s'évaluer sans y intégrer la subjectivité et la pertinence.

Adapter l'organisation à la nouvelle nature du travail

Ce sont bien les conditions de la production immatérielle elles-mêmes qui mettent le « travailleur du savoir », dans son environnement collectif, en situation de « gestionnaire » de premier rang de l'or-

ganisation de son travail et des conditions de sa propre productivité. C'est la nature même de l'activité (cognitive ou intellectuelle) comme de la valeur (innovation et pertinence) de cette production qui exige la coopération du sujet du travail. La coordination (par le chef, par les règles ou même à l'aide de normes) n'est plus suffisante. Il n'y a pas d'autre choix que d'amener le salarié à coopérer, ce qui exige de traiter en même temps la question du sens de son activité et des contreparties de cette coopération. Plus prosaïquement, en entreprise, la définition des objectifs doit être négociée de sorte que ceux-ci soient nécessairement compris et partagés.

Quand la production devient immatérielle, il faut amener le salarié à coopérer.

Comment le salarié peut-il contribuer activement à son propre rendement si la performance et ses conditions lui échappent ? S'il ne perçoit pas le sens de son travail, s'il ne peut pas identifier la manière

dont il fait « performance » avec les autres, le travailleur intellectuel est condamné à jouer de la distance entre le prescrit (de résultats et de normes) et un réel que personne ne sait correctement mesurer. C'est au contraire une source de ces tensions qu'il subit sous forme de stress et qui constituent ces risques de souffrances pathogènes.

Une impasse de raisonnement...

Le lien négatif entre le mal-être et l'efficacité n'est pas difficile à admettre, voire à démontrer partiellement. L'absentéisme est ainsi un indicateur régulièrement remis au centre dans les accords de prévention des risques psychosociaux. Il est égale-

ment tout à fait raisonnable de faire l'hypothèse qu'un salarié malheureux, malade et démotivé (bref, évidemment sujet au mal-être) est probablement moins efficace. Cela ne suffit pas à conclure qu'un salarié en mal-être n'est pas performant d'un point de vue de gestion. Bien sûr, cela ne veut pas dire que la situation de mal-être peut être satisfaisante individuellement ou d'un point de vue « global » ou sociétal. Mais son rendement, dans les conditions de contraintes ou de « risques » que connaissent les entreprises, peut être suffisant, voire amélioré par des pressions ou certains modes de management intrusifs, du point de vue de l'employeur, du moment qu'il est efficace. L'efficacité n'est pas une garantie suffisante de la performance. On peut être performant sans être efficace et inversement. En management, la limite de la recherche d'efficacité « à risque » pour la santé des salariés n'est pas dans une vertu économique supposée du bien-être, mais dans la légitimité des pratiques.

Ainsi, postuler un lien positif entre le « bien-être » et la performance – deux phénomènes également complexes à définir comme à mesurer – nous paraît encore plus hasardeux. La finalité de l'entreprise n'est pas le bien-être de ses salariés, mais la satisfaction de ses clients et le profit de ses actionnaires. Le bien-être des salariés peut être un choix d'objectif de certains chefs d'entreprise, le résultat d'un rapport de force ou une des contreparties de la coopération. Nous l'appelons de nos vœux. C'est déjà en partie une exigence légale et conventionnelle via la prévention du stress et l'interdiction du harcèlement. C'est certainement, comme le souligne le « Rapport d'étape 2010 » du comité de pilotage et des commissions bien-être du CJD 2010, un enjeu du constat selon lequel « l'intelligence est désormais

Il est très difficile d'utiliser correctement ses synapses si l'on n'est pas bien dans sa peau.

une valeur économique qui remplace "les forces productives" traditionnelles. C'est bien pourquoi, s'il était logique de s'occuper de la santé physique des "bras" des travailleurs à la chaîne, il est tout aussi logique aujourd'hui de prendre en compte la santé "mentale" des collaborateurs pour que leur cerveau puisse "travailler" correctement. Car il est très difficile d'utiliser efficacement ses synapses si l'on ne se sent pas bien, si l'on n'est pas bien dans sa peau et dans son travail » (page 8).

Cela reprend la tradition « hygiéniste » du patronat que l'histoire et le droit de la santé au travail ont fondé progressivement. Pour autant, cela ne permet pas de faire l'impasse sur la dimension politique d'une aspiration de plus en plus légitime, mais vaine sans le recours à la revendication et à la construction de rapports de force adéquats.

Le discours militant est d'autant plus nécessaire que les intérêts des uns et des autres ne sont pas spontanément convergents. Le bien-être au travail ne peut pas être réduit à un objectif « utilitariste » auquel les entreprises devraient se rallier, spontanément et « rationnellement » en ce

qu'il favoriserait automatiquement la performance. Derrière l'énoncé consensuel, il n'y a rien de moins qu'un déni de réalité et une impasse de raisonnement. En entreprise, tout ce qui est utile (et socialement légitime) à la performance est obligatoire. Si le bien-être était de l'ordre de l'utilité pour la performance, son obtention serait déjà « obligatoire ». Ce ne peut pas être non plus une « ardente obligation » sociale ou morale qu'il suffirait d'énoncer pour que les entreprises la fassent leur. Par construction, au contraire, les gestionnaires ne peuvent la connaître comme telle.

Un exemple odieux dans l'actualité récente illustre ce propos. Deux médecins »

» diagnostiquent eux-mêmes un grave cancer chez leur assistante médicale. Ils prennent, le jour même, la décision de la licencier pour « insuffisance professionnelle ». Certes, la HALDE aidant, cette ex-salariée vient de faire condamner aux prud'hommes ces champions du cynisme. La morale comme le serment d'Hippocrate qu'ils ont prononcé voudraient que cela suffise à les voir « couverts d'opprobre et méprisés de leur collègues » et finalement radiés. Cela veut clairement dire qu'une telle pratique n'est pas légitime. Pour autant, si cela ne débouche pas sur des sanctions économiques majeures pour eux, il est malheureusement possible que leur forfait s'avère « économiquement rentable ». Même condamnés à verser une indemnité supplémentaire, à l'issue d'une longue procédure, leur décision « efficace » restera performante. Cela illustre qu'il n'y a pas de performance en soi, unique et absolue. La performance peut être locale ou globale, économique et/ou sociale, immédiate ou durable... La performance n'est jamais indépendante d'un débat et d'un rapport de force, s'agissant de la définir et de déterminer quelle performance et pour qui.

Inverser l'équation bien-être = performance

Dans un cycle d'ateliers de réflexion que nous avons animé en 2010 sur le lien entre bien-être et performance, avec des sociologues et des économistes, la démonstration de la nécessité du bien-être pour la performance n'a décidément toujours pas été faite. Nous n'en tirons pas pour autant la conclusion que, sous certaines conditions, la performance (économique) ne puisse composer avec un objectif (politique) de bien-être. Ce sont simplement deux catégories de nature distincte, d'ordre différent. C'est pourquoi il est inté-

ressant selon nous de faire le pari de reprendre l'équation (bien-être = performance) mais en inversant l'ordre des facteurs d'une part, et en distinguant la performance du travail de celle des entreprises d'autre part.

La performance économique et financière de l'entreprise est d'abord l'affaire de ses actionnaires, même si les salariés y sont intéressés, ne serait-ce que pour sécuriser leurs emplois. Il nous paraît vain, ou au moins naïf, de demander aux directions d'entreprise d'assurer, en plus, le bien-être des salariés. Par contre, notre analyse, appuyée sur notre lecture de travaux de psychologues du travail, de sociologues, d'ergonomes et d'économistes⁽¹⁵⁾, nous amène à proposer de « faire de la performance du travail du salarié une des conditions de son bien-être ».

Cette inversion de l'équation présente plusieurs mérites. Elle prend en compte le besoin d'utilité et de réalisation de soi par le travail, notamment dans une société d'individus. Elle permet de sortir d'un raisonnement sur le « bien-être qui coûte » comme valeur d'option, au profit d'une compréhension en termes de rétribution. Elle permet de dépasser le raisonnement d'une souffrance qui serait « de la faute des salariés qui sont trop petits pour les exigences de leur travail » (Yves Clot). Elle fait du bien-être (au-delà du salaire, des conditions de travail ou même de la santé qui correspondent déjà aux exigences de la coordination...) non pas une

La qualité de vie au travail ne peut pas être une ardente obligation sociale et morale.

Faire de la performance la condition du bien-être peut nous sortir de l'impasse.

» (15) Voir Yves Clot, notamment dans *Le Travail à cœur*, La Découverte, 2010, et dans *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, 2008, avec cette question : « Et si c'était le travail qui est trop petit pour le salarié ? ». Voir également Christian Baudelot et Michel Gollac *Travailler pour être heureux*, Fayard, 2002, Philippe Zarifian, *Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle*, PUF, 2009. Voir également les travaux d'Atemis avec Christian du Tertre et François Hubault (<http://www.atemis-lir.com/>), mais encore Matthew B. Crawford, *Eloge du carburateur : essai sur le sens et la valeur du travail*, La Découverte, 2010, pour le travail réputé manuel...

condition technique, mais une contrepartie de l'une des exigences croissantes de la performance de la production immatérielle, en démocratie : l'obtention de la coopération.

Dans un autre domaine, nous avons signalé dans une note plus haut le décalage flagrant entre les attentes exprimées des salariés en France et la généralisation d'un choix quasi obligé de l'*open space* pour ses évidentes qualités de coût et de technique dans l'ordre des choix immobiliers. On peut bien sûr stigmatiser cette « culture si typiquement française qui résiste à la modernité par ailleurs si bien acceptée par les Anglo-Saxons ». Outre le mépris que manifeste l'imprécation, inverser l'équation permet de déplacer le débat.

Cela consiste, par exemple, à remarquer que les Français sont, à la fois, parmi les plus attachés à la valeur travail et parmi les plus productifs au monde. On peut alors se demander si, par hasard, ce ne seraient pas les *open space* standardisés (valides et porteurs d'un « bien-être suffisant » pour des salariés banals) qui seraient adaptés à un haut niveau de productivité et d'attachement à la réalisation de soi dans la vie professionnelle, certes souvent empêché, mais toujours revendiqué.

Le bien-être, parmi d'autres, peut certainement être un élément pertinent et cohérent de la rétribution d'un travail autonome qui l'exige. Mais ce n'est pas la contrepartie en soi d'une exigence accrue. Dit autrement, c'est parce qu'ils sont, ou qu'ils seront devenus, performants que les travailleurs intellectuels auront une chance augmentée d'imposer la prise en compte de leur revendication de « bien-être », au

bénéfice d'un rapport de force ainsi mieux équilibré en leur faveur.

L'obtention de la performance est un art, non une science ou une technique. Le management des hommes est une activité pragmatique, procédant souvent par essais-erreurs, mais toujours finalisée. Manager, c'est faire en sorte que le travail de plusieurs, par une coopération organisée, produise la performance recherchée. Dit autrement, en entreprise, il n'y a de productivité (au-delà de la technologie rapidement diffusable) que collective. « La raison d'être d'une organisation est de permettre à des gens ordinaires de faire des choses extraordinaires », disait Peter Drucker. Transformer du travail individuel en performance collective mobilise trois

leviers : l'organisation, les pratiques d'encadrement et les politiques de ressources humaines. Obtenir du travail, de l'engagement et des efforts n'est pas suffisant. Chacun sait qu'il arrive trop souvent que beaucoup de travail réalisé de bonne foi, selon les règles de l'art et conformément aux prescriptions, ne produise pas la performance attendue, mais seulement du « bruit », de la fatigue et des frustrations, voire, des pathologies. C'est-à-dire le contraire du bien-être ! Il est alors raisonnable de parier à l'inverse sur la performance collective d'un travail de qualité gratifiant pour tous et d'en espérer des effets sur le bien-être des personnes... Il reste ensuite à l'organisation et au management à faire en sorte de transformer cette performance du travail en une performance d'entreprise !

Une bande avant ? Comme au billard, la ligne droite n'est pas toujours le meilleur chemin... ■