

PRÉVENTION
des RISQUES



LES OUTILS DE LA PRÉVENTION

LES FICHES PRATIQUES

10

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : ENJEUX ET RISQUES

ISABELLE BARTH

LES FICHES PRATIQUES

10

**LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL :
ENJEUX ET RISQUES**

ISABELLE BARTH

L'AUTEUR

ISABELLE BARTH

Professeure des Universités en Sciences du management

Université de Strasbourg

Enseignante, chercheuse, manager, conférencière

LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL, UNE ATTENTE, UN BESOIN VITAL

UNE PROMESSE !

Alors que le temps passé au travail n'a fait que diminuer au cours des décennies, on en attend paradoxalement de plus en plus.

Les salariés veulent s'épanouir dans leur vie professionnelle, et les dirigeants partent de l'hypothèse que des collaborateurs heureux et satisfaits au travail seront plus performants. Mais les uns comme les autres font souvent fausse route en pensant que le bien-être au travail se limite à l'assistance et au confort !

On voit se multiplier les propositions, comme la création de postes de « Chief Happiness Officer », l'aménagement de locaux propices à accueillir du sport ou des siestes, des accompagnements psychologiques ou encore des formations portant sur la sérénité ou le développement de soi. On s'expose alors à beaucoup de frustrations, de part et d'autre.

LES SPÉCIFICITÉS DU SECTEUR

Le secteur du spectacle vivant est caractérisé par un fort engagement des salariés. Les chercheurs Rosanlid Gille et Andy Pratt parlent de « population de travailleurs créatifs ».

La population des travailleurs créatifs « se caractérise par des horaires importants (...), un effondrement ou affaiblissement des frontières entre le travail et les loisirs, des rémunérations faibles, (...) un attachement passionné au travail et à l'identité de travailleur créatif, (...) de profondes expériences d'insécurité et d'anxiété quant au fait de trouver du travail (...) ».

Au regard de ces caractéristiques, il n'est pas certain que les Chief Happiness Officers puissent agir sur le bien-être au travail.

Il faut revenir aux définitions du bien-être pour comprendre et éviter ces déceptions croisées et constater que le véritable bien-être au travail ne peut être fondé sur le plaisir, mais doit l'être sur l'exigence.

COMMENT FAIRE ?

RENONCER À L'IDÉE D'UN LIEN « NATUREL » ENTRE MÉTIERS DE LA CRÉATION ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

On attribue à Confucius l'aphorisme suivant : « Trouve un métier que tu aimes et tu ne travailleras plus jamais de ta vie. » N'est-ce pas le rêve de tout un chacun ?

Et n'est-ce pas la promesse que semble porter certains secteurs d'activité, au nombre réduit, qui offrent des « métiers passion » ?

Si être expert-comptable, huissier, contrôleur de gestion, ingénieur process... peut être de l'ordre de la vocation, et procurer toute satisfaction, ce ne sont pas des métiers qui font rêver.

A l'opposé, les métiers de la création, de l'art, du spectacle sont l'objet du désir de beaucoup de personnes, et souvent dès le plus jeune âge.

Comme nous l'avons mis en évidence avec la définition des « travailleurs créatifs », ces métiers portent en eux la promesse d'une réalisation de soi, d'une ambiance tournée vers le projet commun, d'un climat de créativité stimulant et apprenant... De là à penser comme une évidence qu'ils apportent la satisfaction et le bien-être, le pas est vite franchi.

La réalité est assez éloignée de ce tableau et il existe dans ce secteur d'activité de nombreuses organisations où le mal-être se développe, avec son cortège de risques psycho-sociaux, de souffrance, d'absentéisme et de désengagement.

Le dossier d'expert de Micha Ferrier Barbu « Gestion des ressources humaines dans le secteur culturel » publié en 2017 aux éditions Territorial apporte de nombreux témoignages qui illustrent cette situation :

« Alors évidemment il y a un turn-over important. Les cadres compétents et formés se barrent. Actuellement, sur une vingtaine de permanents, je gère entre 2 et 3 ruptures conventionnelles par an. Il y a des personnes à très haut potentiel, artistes autant que cadres, qui souhaitent travailler dans le secteur culturel qui reste attractif, mais nos structures les font fuir. » Léo

« On est nombreux à sortir du système, démotivés et épuisés. Alors que nous sommes des personnes recrutées sur notre niveau de formation, que nous sommes compétentes, légitimes à nos postes, nous n'avons pas de soutien et pas d'évaluation par ceux qui en ont la charge. » Karine

Il ne faut donc pas prendre pour acquis ce lien « métiers passion » et bien-être au travail.

Comme partout, le bien-être au travail est un capital distinctif essentiel pour une organisation, il lui confère création de valeur et attractivité, mais il y a deux conditions à cela :

- viser un bien-être synonyme d'exigence et de responsabilité personnelle ;
- mettre en œuvre une stratégie managériale visant à piloter ce développement.

Cela implique de renoncer à revendiquer une spécificité des métiers de la création et du spectacle comme générateurs « naturels » de bien-être.

BIEN DÉFINIR LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Si le bien-être au travail est un beau concept, un beau projet, il s'agit aussi d'un de ces mots valises, où chacun met ses propres projections sans que finalement les contours en soient véritablement dessinés.

Il est important de revenir aux bases en reprenant les deux grandes visions qu'en a la philosophie : l'une hédonique, l'autre eudémonique.

- L'hédonisme est forgé sur le mot grec *hedon* qui signifie plaisir. Le philosophe le plus connu de l'approche hédonique est Épicure. L'hédonisme aborde le bien-être comme un état de plaisir et de satisfaction de nos désirs. Nous connaissons le bien-être quand nos occupations, nos tâches nous apportent plus de récompenses que de sanctions.

- L'approche eudémonique (de *eudaimonia* : béatitude) a été développée par Aristote qui voit dans le bien-être la réalisation de son plein potentiel, une vie en accord avec ses valeurs et ses buts, l'épanouissement de l'être.

On comprend que la version hédonique du bien-être implique une position passive alors que l'approche eudémonique ne cède en rien à la facilité et implique de l'effort et de l'exigence. D'ailleurs Aristote estimait que réduire le bien-être au plaisir était rendre l'être humain esclave de ses désirs.

L'hédonisme est une philosophie de vie.

L'eudémonisme est un processus de construction de soi permanent.

LES IMPASSES DE L'HÉDONISME

On observe que la confusion des interprétations est courante et que c'est la conception hédoniste qui est la plus mobilisée.

Ainsi, l'évocation du bien-être au travail renvoie à des bureaux confortables, des divans, des lieux de vie, des équipements sportifs, une conciergerie, une crèche, des managers bienveillants, des formations épanouissantes... Bref ! Tout ce qui va rendre la vie plus douce. Ce que l'on a d'ailleurs mis en place de grandes entreprises bien connues comme Google, Facebook ou d'autres entreprises californiennes. D'autres ont créé des postes spécifiques : les « chief happiness officers » par exemple, dont la fonction est centrée sur le « bonheur » des collaborateurs.

Mais, cette vision hédonique est trop courte et limitante.

Les projets professionnels des hommes et des femmes qui œuvrent à ce projet commun qu'est une entreprise ne peuvent se réduire au confort et à l'assistance. Un risque associé à ces projets est celui bien connu de la « cage dorée », quand les motivations exogènes prennent le pas sur le projet lui-même. Dans ce contexte, les salariés restent alors pour de mauvaises raisons : alors qu'ils perdent tout intérêt, toute motivation pour leur travail, ils renoncent à quitter l'entreprise pour ne pas perdre ces avantages « hédoniques ». L'entreprise gère alors un « mauvais turn-over ».

UNE VISION RESPONSABLE DU BIEN-ÊTRE : L'EUDÉMONISME

Dans la vision eudémonique, les études montrent que le bien-être au travail conjugue plusieurs variables :

- L'acceptation de soi,
- La satisfaction dans l'accomplissement de ses tâches,
- De bonnes relations interpersonnelles,
- Une autonomie dans son travail,

- Le sentiment de contrôle de ses actions et de leurs résultats,
- Une bonne vision de ses buts dans la vie,
- Le sentiment d'être considéré,
- L'adéquation de ses valeurs et de celles de son organisation.

On s'installe dans le paradigme de la Responsabilité Sociétale des Organisations (la RSO) avec ses trois piliers : l'éthique, l'inclusion avec le respect des différences, le durable avec le respect de l'environnement.

Ce programme ambitieux ne peut se mettre en œuvre que dans le cadre de la conduite d'un changement structurant en termes de management.

LA CONDUITE D'UN CHANGEMENT MANAGÉRIAL POUR UN BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL RÉEL ET PORTEUR

Pour développer le bien-être au travail dans le paradigme eudémonique, il faut œuvrer pour un changement dans la façon de manager. Or toute conduite du changement implique les mêmes étapes, quel que soit le secteur d'activité :

- 1/ Expliciter à chacun les enjeux du changement pour lui ou elle, ce qui implique de répondre à la question : « pourquoi je le ferais ? »,
- 2/ Désamorcer les peurs, les angoisses que génèrent tout changement, en communiquant sur les conséquences, et en formant les personnes au « désapprentissage »,
- 3/ S'engager pour un changement durable, avec une direction qui montre l'exemple,
- 4/ Communiquer sur les enjeux, les dispositifs, en s'assurant que les messages sont bien compris,
- 5/ Donner les moyens : matériels, financiers, en formation, pour que le changement puisse être effectif,
- 6/ Expliquer que c'est une mise en commun qui concerne tout le monde, et que c'est un processus d'amélioration continue.

Ce sont ces étapes dont il faut se saisir une à une pour construire ensemble un climat de bien-être au travail dans l'entreprise.

LES QUESTIONS À POSER AUX PROFESSIONNELS

POUVEZ-VOUS DONNER DES EXEMPLES DE VARIABLES CONSTITUTIVES DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

La concrétisation au projet global avec tout simplement une invitation au spectacle est importante pour donner du sens au travail quotidien. Mais elle n'est pas suffisante si le salarié est « dans le brouillard » toute la durée de la préparation. Réunir les équipes autour d'une présentation de la

« maquette » comme le font les architectes, quitte à le faire plusieurs fois si elle évolue est une façon simple de donner une vision commune. On voit qu'elle compense le flou perçu des consignes à suivre. Ces moments de partage constituent une piste solide de bien-être au travail, tout en renforçant l'engagement et le sentiment de contribution. La question du secret est souvent une fausse excuse pour garder le pouvoir, très pénalisante pour le projet global.

« Changer d'employeur régulièrement c'est une source de stress. Moi j'aime bien quand les choses sont réglées avant que j'arrive : Je sais où me garer, qui demander. J'aime savoir qui fait quoi, à qui poser mes questions... Si tu dois te débrouiller par toi-même tout le temps, c'est fatiguant. J'aime aussi savoir à l'avance ce que je vais faire. Quand on te donne les infos au compte-gouttes c'est compliqué et j'aime voir le travail fini. Quand on te dit de venir voir la générale ça change pas mal de chose. » Shirley (technicienne plateau, intermittente)

Le bien-être au travail est fait aussi de tous les temps informels, les temps des repas étant particulièrement importants. C'est là que le « corps social » se constitue, que des affinités se font, autour du travail, ou autour de tout autre chose... mais le « tout autre chose » est aussi important et bon pour le moral.

« Les endroits où j'aime bien travailler, c'est les endroits où on a une vraie pause déjeuner. Un endroit où on peut parler d'autre chose que du boulot. Dans le théâtre XXX, on mangeait devant nos ordinateurs. C'était insupportable, on était dérangé tout le temps. Depuis qu'il y a une salle de restauration l'ambiance est différente. » Rachida (directrice de production, intermittente)

POUVEZ-VOUS RELATER DES SITUATIONS DE MAL-ÊTRE AU TRAVAIL ? QUELS EN SONT LES IMPACTS SUR LES PERFORMANCES ?

Le « climat » est très important dans le bien-être des salariés. Il dépend avant tout du style de management, lui-même impulsé par le dirigeant. Tout se joue autour de cette personne qui fascine bien souvent et qui dans ces métiers, par sa force créative fait corps avec le projet artistique. C'est lui ou elle qui impulse la bienveillance, la reconnaissance, la sérénité... ou au contraire, le stress, l'humiliation, l'urgence. La présence de tiers est alors essentielle : CSE, représentation syndicale, personnalité pouvant avoir un leadership naturel. Rien ne justifie un management toxique.

« Quand les équipes de permanents ne s'entendent pas c'est très compliqué. C'est les permanents qui font l'ambiance d'un lieu. Ils t'accueillent avec leur poids à eux. » Shirley (technicienne plateau, intermittente)

La question du mal-être des managers intermédiaires est récurrente dans tous les secteurs d'activité. Ils sont souvent les « airbags » de l'entreprise entre injonctions venant du haut et attentes des collaborateurs. Ce sont eux qui font tourner la boutique, il cumule l'opérationnel en étant premier

technicien, premier opérateur, et le management des équipes, ce qui les contraint à de très longues heures de travail, rarement rémunérées qui plus est.

« C'est très compliqué quand la direction d'un lieu t'impose de faire appliquer des règles qui sont contestés par les salariés. On navigue entre le règlement intérieur et les usages. Tu ne trouves pas ta place. Tu n'es pas accepté par les équipes. » Rachida (directrice de production, intermittente)

Le management transversal au sens d'équipes composites est un exercice difficile car il s'agit de manipuler l'équité plus que l'égalité, dans un contexte de déficit d'information. L'exigence aigüe de « justice » dans le traitement des personnes accroît la difficulté pour le manager et contribue au mal-être des équipes.

« Dans certaines organisations, c'est compliqué de comprendre qui est permanent, technicien intermittent ou prestataire. Chacun a ses propres règles. Tout devient compliqué. » Max (technicien son, intermittent)

Pour paraphraser la phrase de Lincoln sur l'éducation, on pourrait dire : « Vous trouvez qu'un bon management coûte trop cher ? Essayez sans... » La catastrophe est souvent au bout du chemin.

« J'ai vu des organisations où l'ambiance de travail était tellement pourrie que les gens ne se parlaient plus. Les problèmes d'organisations ont entraîné l'annulation de certains services lumière et la première n'était pas aboutie. »

POUR ALLER PLUS LOIN :

Bien-être au travail. INRS. 2021

<https://www.inrs.fr/risques/bien-etre-travail/ce-qu-il-faut-retenir.html>

Bien-être au travail : ce qui compte. Claudia Senik. Sciences Po, les presses. 2020

<https://www.cairn.info/bien-etre-au-travail--9782724625554.htm>

Risques psychosociaux, bien-être et qualité de vie au travail. INRS. 2019

<https://www.inrs.fr/dms/inrs/CataloguePapier/ED/TI-ED-8002/ed8002.pdf>

[Vidéo] **Le bien-être au travail n'est pas une partie de plaisir.** Isabelle Barth. Xerfi Canal. 2017.

<https://www.youtube.com/watch?v=8LVJQsSmXmM>

Plusieurs vidéos de la revue audiovisuelle de l'économie, la stratégie et du management ont traité au bien-être au travail : <https://www.xerficanal.com/>

La gestion des ressources humaines dans le secteur culturel - Analyse, témoignages et solutions. Xavier Dupuis, Micha Ferrier-Barbut, etc. Editions Territorial. 2017

Recherche et développement conceptuels autour du bien-être au travail. Entre mesure et action. INRS. 2014

<https://www.inrs.fr/media?refINRS=TC%20148>

Petites pensées pour moi-même. Marc Aurèle. Flammarion. 1999

[Site] **CEPREMAP- Observatoire du bien-être au Centre pour la recherche économique et ses applications :** <http://www.cepremap.fr/>

AUTRE FICHE PRATIQUE SUR LE MÊME THÈME À CONSULTER

L'organisation du travail dans les structures culturelles : bien travailler ensemble. Sophie Broyer. Nuits de Fourvière et Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant. 2019.

<https://www.prevention-spectacle.fr/ressource/lorganisation-du-travail-dans-les-structures-culturelles-bien-travailler-ensemble/>

DIRECTEUR DE PUBLICATION
Dominique Delorme – Directeur, Les Nuits de Fourvière

RÉDACTION EN CHEF
Équipe des Nuits de Fourvière
Équipe d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant

Cette fiche pratique a été réalisée dans le cadre des rencontres professionnelles « Prévention des risques dans le spectacle vivant ». Ces rencontres sont organisées annuellement par le festival Les Nuits de Fourvière avec la collaboration d'Auvergne-Rhône-Alpes Spectacle Vivant. L'ensemble des fiches pratiques est accessible sur : www.prevention-spectacle.fr
Ce document ne peut être considéré comme constituant une prise de position de la part des organisateurs de la rencontre et n'engage en aucune façon la responsabilité de ces derniers. La réutilisation et la reproduction du contenu de ces fiches est autorisées moyennant mention de la source et nom des auteurs.

les **nuits**
de fourvière

GRANDLYON
la métropole

CMB
Santé au travail

ast
Grand Lyon
Service de l'emploi


pôle emploi

AUVERGNE-RHÔNE-ALPES
SPECTACLE
VIVANT


PRÉFET
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES


Direction régionale
de la Culture
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES

Afdas.
OPÉRATEUR DE VOS COMPÉTENCES


Fact
Fonds pour l'Équipement
et l'Amélioration des Conditions de Travail
Appel à l'emploi

Anact
L'AGENCE NATIONALE
POUR L'AMÉLIORATION
DES CONDITIONS DE TRAVAIL


PRÉFET
DE LA RÉGION
AUVERGNE-
RHÔNE-ALPES
Zaher
Galland
Fasquelle

Direction régionale
de l'économie, de l'emploi,
du travail et des solidarités