



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

# **Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ? Between suffering and happiness at work: Threat or opportunity for employees and the organization?**

**Isabella Tater**

Doctorante en Sc. de Gestion  
DRH

**Dominique Drillon**

Professeur, HDR  
Management et RH

## **Résumé :**

Le bonheur et le travail semblent antinomiques. « (...) Le monde du travail se distingue d'autres domaines de vie par les fonctions uniques qui lui sont reconnues, telles qu'assurer sa subsistance et utiliser son plein potentiel, (...) (Dejours, 1995 ; Ransome, 2007). » Le travail est « une expérience humaine par essence » (Thévenet), et devrait davantage tenir compte des enjeux et de ses conséquences sur la santé de ses ressources humaines : son « ADN », principal atout stratégique et capital immatériel humain de l'entreprise, dans l'intérêt des parties prenantes, voire de sa survie. En confrontant les risques engendrés par le travail, la souffrance d'une part, et les opportunités induites par des expériences positives découlant du bien-être subjectif au travail ou bonheur, « le travail est-il lui-même créateur de bonheur (Peretti, 2017) » ? En route vers une nouvelle source d'aménités : Carpe Diem !

**Mots clés : risques, travail, souffrance, bien-être subjectif au travail, bonheur, enjeux.**

## **Abstract**

Happiness and work seem antithetical. "(...) The world of work differs from other areas of life by the unique functions that are recognized for it, such as ensuring its subsistence and using its full potential, (...) (Dejours, 1995, Ransome, 2007). The work is "a human experience in essence" (Thévenet), and should take into account the issues and its consequences on the health of its human resources: its "DNA", the main strategic asset and



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

human intangible capital of the company in the interests of stakeholders, or even its survival. By confronting the risks engendered by work, suffering on the one hand, and opportunities brought about by positive experiences arising from subjective well-being at work or happiness, "is work itself a creator of happiness (Peretti, 2017) "? On the way to a new source of amenities: Carpe Diem!

**Key words: risks, work, suffering, subjective well-being at work, happiness, issues.**

### **Introduction :**

« Le monde du travail se distingue d'autres domaines de vie par les fonctions uniques qui lui sont reconnues, telles qu'assurer sa subsistance et utiliser son plein potentiel, » (...) (Dejours, 1995 ; Ransome, 2007). Le travail est « une expérience humaine par essence » (Thévenet) : il confronte l'Homme à une dualité d'expérience tant négative que positive. Or, les recherches menées aussi bien en psychologie du travail qu'en sciences de gestion, en France, traitent essentiellement du stress, de la souffrance, et du suicide, « grille de lecture unique et généralisée de l'expérience de travail » (Thévenet, 2010). Or, nous pensons que le travail peut présenter deux facettes – l'une pouvant être négative – l'autre pouvant être positive - en décrivant quelques risques liés au travail, dont les conséquences pourraient être néfastes pour la santé. Nous comparons les risques inhérents à une expérience négative, générant du mal-être, de la souffrance au travail et les risques ramenés aux bénéfiques d'une expérience positive, pouvant générer du bien-être subjectif ou bonheur au travail. La santé est l'un des principaux enjeux de nos sociétés et de nos organisations : l'OMS définit la santé comme « *un état complet de bien-être physique, mental et social qui ne consiste pas seulement en l'absence de maladie ou d'infirmité* ». Le bien-être désigne la forme d'expression positive de l'état de santé d'une personne, et a contrario, le mal-être est sa forme négative, qui affecte l'état de santé. Le bien-être subjectif désigne le bonheur en psychologie positive, comme un des éléments composant le bien-être, pouvant influencer l'expérience de travail.

L'analyse des risques de l'expérience de travail pourrait-elle tendre vers une approche « salutogénique » de la relation de l'Homme au travail et des effets sur sa santé ? Dans un ouvrage de 2010, Clot insiste sur la nécessité de mettre en discussion le travail afin de redonner aux salariés un « pouvoir d'agir » garant de leur bonne santé et de relations sociales apaisées. Ce n'est pas la multiplication des rapports et des commissions sur les risques psychosociaux qui vont résoudre ces problèmes car ils traitent des effets ou des conséquences mais pas des causes, l'activité de travail en soi. Ainsi ne faudrait-il pas s'écarter d'une approche en termes de « risques psychosociaux », pour opter celle des « ressources psychosociales ». Car, chercher les ressources plutôt que de se figer sur les risques permettrait d'identifier les conditions nécessaires à la "bonne réalisation" d'un travail.

L'Homme du XXI<sup>e</sup> siècle est confronté à faire face à une multitude de risques. Il travaille à l'ère mondialisée, globalisée, industrialisée, mercatique, digitale qui l'affranchit des contraintes espace-temps, induisant une faible porosité des frontières professionnelles et personnelles. Il est confronté à faire face aux défis posés par



l'expérience humaine subjective du travail, et à s'adapter à l'évolution inéluctable du monde qui l'entoure : performance, compétitivité, guerre des talents, développement des compétences, course à la productivité et à la rentabilité, innovation, conduite du changement, gestion des différents stades, besoins et temps de vies, développement de la numérisation, de l'intelligence artificielle et de la « robolution ». Le risque est un concept difficile à cerner. « Sa saisie est complexe étant donné que le risque n'existe pas, qu'il est toujours potentiel et virtuel : lorsqu'un risque se matérialise, il ne s'agit plus d'un risque, mais d'un sinistre (Caeymaex, 2007). Si le risque est un concept difficile à cerner doit-on parler de perception ou de représentation à son sujet ? De son côté, Hansson montre que le concept de risque véhicule la notion d'événement indésirable, donc chargée de valeurs (Hansson, 2010). Dans la plupart des situations, le risque, peut être mesurable ou tout au moins évaluable contrairement à l'incertitude. L'évaluation du risque n'est pas toujours aisée. Le risque, tout au moins sa perception ou son évaluation, résulte d'une construction cognitive et d'une construction sociale. Jusqu'ici, dans les différentes formes de prévention des risques au travail, on constate qu'elles sont bien souvent orientées vers l'élimination ou l'éloignement de la source de « danger », (renforcement de la protection des individus, information, formation...). Pour Clot (2010), une telle approche suppose la passivité des opérateurs et peut conduire à un « formatage » du dialogue dans l'entreprise « par une expertise scientifique *a priori* » (p. 108). Ne faudrait-il pas aussi se pencher sur le rôle et la responsabilité des organisations pour permettre à leur salarié d'être heureux au travail et donc ainsi réduire les risques ? Selon l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles), « *Construire une politique de bien-être au travail permet à la fois de réduire les risques psychosociaux et d'agir sur le climat collectif et sur la motivation dans le travail.* » Ainsi mis en perspective dans cet article, bonheur et travail pourraient sembler opposés, contradictoires : ce sont des « *oxymores* » (Feuvrier, 2014) sur le plan étymologique. En effet, le travail signifie en latin : *tripalium* : instrument de torture ; tandis que le bonheur évoque l'idée de chance, d'augure, en grec d'accomplissement (*eudemonia*), voire de plaisir ; et de manière plus actuelle, le bien-être. « Le bonheur est le but de toute activité humaine » (Aristote). Le bonheur au travail ne serait-il qu'une utopie, une dictature de la mode de consommation « prête à l'emploi » et du paraître « prête à porter », une conversation formatée et orientée « prête à penser » ? Le bonheur au travail offre une opportunité réflexive, s'opérant grâce à un processus intellectuel et rationnel, selon Aristote - où chacun expose ses expériences et points de vue – sorte de « *lessons learned* » qui favorisera le développement du bien-être subjectif pour prévenir la souffrance au travail.

La fonction RH ne pourrait-elle ou ne devrait-elle pas promouvoir le bonheur au travail ? Certaines l'ont déjà compris et créé des postes de « Chief Happiness Officer » (CHO). Ces nouveaux métiers ou fonctions sont nés aux US dans la Silicon Valley, et commencent à se développer en Europe et en France. Le rôle du CHO est de permettre aux salariés de se sentir plus heureux au travail. Pas uniquement pour faire de l'entreprise un lieu où il fait bon vivre, mais plutôt en faisant l'hypothèse que des collaborateurs plus heureux, plus épanouis sont plus impliqués et plus efficaces. Ceci aurait un double impact, la réduction des risques psychosociaux et une



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

performance globale accrue. Plusieurs auteurs se sont déjà attachés à démontrer les bienfaits du bonheur au travail : parmi eux, l'Américain Tony Hsieh (2011), cofondateur de Zappos, une entreprise de vente en ligne. Il n'a pas misé uniquement sur les profits et les rendements mais a placé au cœur de ses préoccupations le bonheur de ses employés et de ses clients. Il témoigne que le bien-être des gens n'est pas qu'un objectif noble mais un formidable générateur de succès. Après un burnout, Laurence Vanhée ancienne DRH en a également fait la démonstration dans une administration belge ce qu'elle nous raconte dans un ouvrage à succès (2013). Pour elle, « *Travailler dans la joie et la bonne humeur n'est pas contradictoire avec la performance* ». Toutefois, le bonheur au travail ne fait pas l'unanimité selon une étude réalisée en France en mai 2017 par l'observatoire du bonheur (la Fabrique de Spinoza). Une petite majorité de salariés est satisfaite de leur situation professionnelle (53%). De plus, il existe un clivage important entre ceux qui sont très satisfaits (23%) et ceux qui sont très insatisfaits (18%). Toujours selon cette étude, 34% d'actifs sont insatisfaits dans leur travail et 13% des actifs sont à mi-chemin, prêts à basculer dans le mal-être ou le mieux-être. Enfin, il a été enregistré un ressenti négatif conséquent pour 51% des actifs (stress ou fatigue au travail). 26% déclarent s'ennuyer (bore out). 44% ne trouvent pas de sens dans leur action (brown-out) et (24%) se sentent en situation de surmenage ou de burn-out. La méta-analyse de la littérature francophone sur la notion de bien-être organisationnel conduite par Cherkaoui et Montargot (2014) révèle que les sciences de gestion s'intéressent davantage à la « forme négative du bien-être - le mal-être » qu'au bien-être, concept que les auteurs tentent de mieux définir. Nous souhaitons prolonger ces perspectives de recherche en livrant un état de l'art succinct de la littérature en sciences de gestion, psychologie du travail, et psychologie positive en nous intéressant à un nouveau paradigme : comment le bonheur au travail - ou bien-être subjectif - pourrait réduire le risque d'une expérience engendrant du mal-être ? Cet article vise à analyser le dualisme du travail pouvant osciller entre souffrance et bonheur : quelle voie présenterait le moins (ou le plus) de risques pour les salariés et l'organisation ?

Cet article repose essentiellement sur une revue de littérature internationale associée à une recherche sur un grand groupe agroalimentaire dont l'effectif est de près de 3500 salariés sur les 5 continents. Dans une perspective de prévention sociétale et de développement de la santé au travail, les auteurs empruntent des concepts pluridisciplinaires pour décrire, expliquer et comprendre les mécanismes mis en œuvre. Cet article se compose de trois parties. La première aborde le dualisme bicéphale du travail comme risque d'une expérience humaine engendrant la souffrance. La deuxième, comme opportunité d'une expérience humaine générant du bonheur ou bien-être subjectif. Enfin la troisième expose une nouvelle alternative : choisir la voie du bonheur pour réduire les risques liés au travail.



## **1. Le dualisme bicéphale du travail comme risque d'une expérience humaine engendrant la souffrance :**

### **1.1 Le travail vu comme l'anti-thèse du bonheur :**

Dans les années 80, C. Dejours parlait de souffrance au travail. En 1997, M. Pezé créait, la première consultation spécialisée « souffrance et travail ». Pour de Gaulejac (2005) il souligne le paradoxe « *pourquoi l'entreprise est-elle devenue un monde guerrier et destructeur tout en suscitant l'adhésion de ses membres ?* ». L'auteur dresse un « tableau accablant » (p. 235) : « perte de sens, perversion des valeurs, communication paradoxale, éclatement des collectifs, volonté de puissance démesurée, transformation de l'humain en ressource, pression sur les individus dans une compétition sans limites, harcèlement généralisé, exclusion pour les uns, stress pour les autres, ... » Alors faisons une analyse de l'évolution du travail sur environ un siècle correspondant à l'évolution de la période moderne pour le travail.

Sur un intervalle de temps relativement réduit, à l'échelle de l'histoire humaine, un siècle 1918-2018 quelles sont les grandes évolutions du travail ? C'est la période que l'on qualifie généralement de postmoderne ou du néolibéralisme. Elle est dominée par l'avènement du manager et des sciences de gestion. Nous n'aborderons pas dans cet article le travail dans l'agriculture ni dans l'artisanat mais dans l'industrie et les services. Après 1918, le monde et, plus particulièrement l'Europe et la France, sortent d'une guerre meurtrière. Le travail est déjà marqué par son organisation scientifique avec une séparation des tâches et des rôles. A cette époque-là, il existe au sein des usines un collectif très fort et une proximité physique entre les acteurs y compris avec les dirigeants. Progressivement, les femmes sont plus nombreuses à participer au travail. Les activités sont situées dans ou près des villes. La durée du travail commence à peine à être réduite et va continuer à diminuer progressivement. Les congés payés vont arriver un peu plus tard. A cette époque, la pénibilité du travail est surtout physique. De nos jours cette pénibilité existe encore pour de très nombreux salariés (la construction, l'industrie lourde, les travaux publics, ...). Malgré la mécanisation, la robotisation, l'automatisation, 39% des salariés français déclaraient en 2005 porter ou déplacer des charges lourdes. (Gollac – Volkoff 2007).

Ces dernières décennies, le travail a subi de profond bouleversement sous une pression économique mondialisée, et sous un intense et rapide développement technologique. Ces transformations engendrent des effets positifs, comme des gains de productivité, par exemple mais aussi des effets négatifs sur la santé des salariés (stress, dépression, détresse psychologique, épuisement professionnel, et parfois suicides). L'intensification du travail a entraîné une augmentation des cadences et des rythmes, mais également plus de contrôles et une chasse aux temps morts, pour optimiser la production (Gollac – Volkoff 1996). Une solution pourrait être la voie de « l'empowerment ». Pour Bacqué et Biewener, (2013), c'est un processus par lequel un individu ou un groupe acquiert les moyens de renforcer sa capacité d'action, de s'émanciper. Toutefois, cette autonomisation peut devenir un fardeau lourd à porter quand on se sent seul face à des signaux ou des messages contradictoires, à des responsabilités excessives surtout pour prendre des décisions dans l'urgence.



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

La responsabilisation de chacun qui apparaissait comme un progrès acquis dans des luttes au début du XX<sup>ième</sup> siècle est devenue une contrainte supplémentaire. Car derrière cette individualisation, le salarié est bien souvent seul pour faire face aux cadences et à la course à la compétitivité.

D'après une étude sur la santé et le bien-être des salariés réalisée par le Groupe Malakoff Médéric au printemps 2016, l'un des changements majeurs ayant bouleversé le monde du travail est la révolution numérique. L'arrivée de nouveaux outils, a entraîné de nouvelles pratiques. Le quotidien des salariés est bouleversé. La frontière qui existait entre la vie professionnelle et la vie personnelle s'estompe ou devient floue. Près de la moitié des cadres ne peuvent s'empêcher de consulter leur mail même lorsqu'ils sont au repos. Près d'un quart des salariés ont peur de ne pas suivre l'évolution rapide de la technologie. Toujours d'après cette étude, trois risques majeurs sont à prendre en considération dans l'environnement professionnel. Les risques physiques (bruit, charges, mouvement répétitifs) sont encore très présents même s'ils ont un peu régressé. Les déplacements des salariés, particulièrement par la route. Un salarié sur trois a quotidiennement plus d'une heure de trajet pour se rendre de son domicile à son travail. Enfin, les contraintes psychiques : 67% des salariés déclarent avoir un travail éprouvant nerveusement. Parmi les points qui se détériorent, c'est le sentiment d'être contrôlé en permanence pour plus d'un salarié sur deux. Un peu plus d'un salarié sur deux a vécu dans son entreprise une transformation ou un événement dans l'année précédente (restructuration, réorganisation). Ce dernier facteur est en forte augmentation. Plus d'un tiers des salariés déclare avoir des problèmes de santé sérieux. Or bien souvent ils estiment manquer de temps pour s'occuper d'eux. Ils sont de plus en plus désireux d'être aidés au quotidien pour préserver leur santé. L'entreprise est d'ailleurs perçue par les salariés comme tout à fait légitime pour les accompagner dans l'amélioration de leur santé puisqu'ils vont passer un tiers de leur vie au travail.

La solution à tous ces problèmes passe-t-elle par une amélioration de la qualité de vie au travail ? Nous trouvons au cœur des problématiques professionnelles la question du sens donné au travail. Quel est mon rôle dans l'organisation ? En quoi suis-je utile au sein de mon équipe ? Les jeunes générations ne sont pas épargnées par ces interrogations, c'est peut-être encore plus crucial chez eux. Lorsqu'un manager peut répondre aux attentes de ses collaborateurs, la performance de l'équipe s'en ressent. En effet, 89 % des salariés qui se sentent reconnus chercheront systématiquement à améliorer leur façon de travailler, soit 14 points de plus que les autres. À l'inverse, négliger les attentes des salariés revient à prendre le risque de leur désengagement. Lorsque la fierté ou la satisfaction de travailler pour un employeur faiblit, c'est toute l'activité de l'entreprise qui est atteinte.

### **1.2 La prévention des risques psychosociaux :**

Un succinct état de l'art est restitué à travers le tableau ci-dessous, à partir notamment de la meta-analyse conduite par Cherkaoui et Montargot (2014) :



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

• **L'omniprésence d'une démarche « pathogénique » : la forme négative du bien-être - le mal-être -**

:

Force est de constater qu'il est plus courant d'analyser le mal-être au travail que le bien-être. En effet, l'anti-thèse du bien-être ressort en premier, dans l'étude de la littérature publiée entre 2001 et 2014, en sciences de gestion. Le travail est abordé à travers le stress, la souffrance, le suicide, la prévention des risques psychosociaux, l'épuisement professionnel :

<i>"Classe 1 : Le mal-être, valeur antinomique du bien-être (18 %) :</i> <i>La première classe regroupe des lemmes appartenant à l'univers sémantique du mal-être et des symptômes qui lui sont associés. Le vocabulaire utilisé renvoie à Stress (66), Contexte (40), Menaces (22), Tensions (17) et Insécurité (14)."</i>	
approche pathogénique (Bachelard, 2016)	
forme négative du bien-être : le mal-être	3 dimensions du mal-être : abondante littérature sur le travail 3S (Stress, Souffrance, Suicide)
risques psychosociaux	

Les facteurs de risques psychosociaux tels que le manque de respect, les rapports inciviques dans les équipes, les agressions psychiques, voire physiques, les humiliations, harcèlements, conflits non résolus par les responsables d'équipes, manque d'autonomie, manque de reconnaissance... détériorent l'expérience de travail et contribuent au mal-être dans l'organisation. Gomez (2013) insiste aussi sur l'importance de l'activité productive et de qualité, et qui invite à « *remettre l'activité productive au cœur des préoccupations des organisations et du management pour lutter contre la mise en invisibilité du travail réel, source de souffrance (Bachelard, Paturel, 2004).* » ; ainsi que Clot (2010) : « *Le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien-être sans bien faire* ». Ainsi bien faire son travail pourrait déboucher vers une expérience positive de travail générant du plaisir, voire générer des émotions positives liées notamment à la satisfaction d'avoir accompli son travail.

**2. Le dualisme du travail comme opportunité d'une expérience humaine générant du bonheur - ou bien-être subjectif - :**

Le bonheur présente de nombreux atouts et bénéfices pour l'ensemble des personnes. Plusieurs disciplines s'intéressent de plus en plus à ce champ de recherche prometteur : psychologues, économistes, neurobiologistes, et plus récemment en sciences de gestion. Les apports concernant le bien-être, la santé, la performance, la productivité sont identifiés et le bonheur apparaît comme un enjeu majeur de responsabilité sociétale. C'est pourquoi, nous souhaitons partager les avancées de la recherche dans ce domaine, et les

intégrer aux sciences de gestion, dans le prolongement cohérent à la fois de la souffrance au travail (démarche pathogénique) et du bien-être au travail (démarche « saluthogénique »).

### **2.1 Les facteurs internes du bonheur ou bien-être subjectif au travail :**

Le bonheur est abondamment décrit notamment par les psychologues positifs américains. Il désigne un « état descriptif psychologique ». En France, il est plus régulièrement traité sous l'angle plus large de bien-être, et plus récemment de bien-être au travail.

Les psychologues positifs américains s'accordent tout d'abord sur la désignation : « *les termes de bonheur, bien-être subjectif, et émotions positives sont interchangeables* ». (Achor, Biener, Lyubomirsky). Le bien-être subjectif est consacré en psychologie et mesuré avec une échelle de satisfaction (travail et famille) créée par Diener et al. (1984, 1985, 1992, 1993). En sciences de gestion, les recherches qui s'en rapprochent le plus, sans pour autant se référer à la notion de bonheur, désignent le *bien-être*, le *bien-être psychologique au travail*, ou le *bien-être au travail* : nous retiendrons l'idée de processus bidirectionnel et de « construction de l'expérience positive du travailleur par extériorisation vers un objet donné et intériorisation d'un objet donné » (Dagenais-Desmarais, 2010 in Abaidi-Ben-Nasr, 2015). Les psychologues américains décrivent le ressenti des individus en précisant que c'est « *le fait de vivre des émotions positives – du plaisir combiné au sentiment plus profond que la vie a un sens et un but. Le bonheur implique une humeur positive dans le présent et une représentation positive de l'avenir.* » Achor confirme l'analyse faite par Aristote : « *Il n'existe pas de définition unique ; le bonheur dépend de celui qui le vit* ». Fredrickson (in Achor), l'une des plus grandes spécialistes au monde de ce sujet, a décrit les dix émotions positives les plus courantes : « *joie, gratitude, sérénité, intérêt, espoir, fierté, amusement, inspiration, vénération et amour* ». Enfin, Achor ajoute que : « *Les émotions sont contagieuses* » ; ce qui est une opportunité dans une communauté de travail pour diffuser des émotions positives. Mais l'inverse est également vrai. Si le bonheur est décrit au moyen de dix émotions positives (Fredrickson), les émotions liées au travail sont plus contrastées et oscillent davantage entre des émotions positives liées à la réalisation du travail (accomplissement, satisfaction, joie, ...) et négatives (frustration, colère, tristesse...); ce qui permettrait de pouvoir dessiner les contours d'un modèle du bonheur au travail, laissant place aussi à des émotions négatives, mais en proportion moindre. Pour percevoir son bonheur, les émotions positives doivent être supérieures aux émotions négatives, ce qui est l'approche de Diener notamment.

Aristote résume le processus de connaissance et de conscience dans ces termes : le bonheur « est l'œuvre propre de l'homme, en tant que créature douée d'intelligence et de raison. Par conséquent, il consiste dans la constante activité de nos facultés rationnelles et intellectuelles, (...) ». Plus récemment, Ben-Shahar, psychologue positif, estime que suivre ses exercices d'apprentissage du bonheur, « c'est encourager la connaissance générative, (...) – une connaissance qui ne se contente pas d'être là mais fonctionne à plein dans la vie des individus dans le but de les aider à comprendre le monde et à l'affronter ». « On limite singulièrement son potentiel de bonheur car, pour être heureux, il ne faut pas seulement vivre des expériences positives, mais

aussi les évaluer comme telles ». Wiking, Président de l'Institut de recherche sur le bonheur de Copenhague, confirme que le bonheur relève d'un processus cognitif. Pour compléter, Killingsworth (2015) préconise la concentration, qui contribue également au processus de conscience, outre l'aspect connaissance. Elle permet de mieux canaliser ses pensées car elles influencent l'humeur en conséquence, en positif ou négatif selon les sujets traités. Et le vagabondage des pensées semblerait diminuer la productivité.

### **2.2 Les facteurs externes du bonheur : L'aspect relationnel**

D'après Hanson (2015) : « *Dans une relation durable, il faut au moins cinq interactions positives pour compenser une interaction négative. Les gens commencent réellement à s'épanouir quand les moments positifs sont au moins trois fois plus nombreux, et idéalement davantage que les négatifs. Le négatif contamine le positif plus que le positif ne purifie le négatif. (...) L'impact supplémentaire du négatif sur votre esprit est fondé sur son pouvoir particulier dans votre cerveau, qui réagit plus intensément aux éléments désagréables qu'aux événements agréables d'égale intensité.* » Par ailleurs, les personnes les plus heureuses sont douées pour entretenir des relations familiales, amicales, professionnelles, elles offrent à la fois de l'entraide quand les personnes en ont besoin et inversement, reçoivent un soutien social élevé dans les moments importants de la vie. Elles attirent également plus d'amis. « La relation causale entre les relations sociales et le bonheur est clairement bidirectionnelle. » (Lyubomirsky, 2008)

### **2.3 Les risques potentiels liés au bonheur au travail :**

Est-ce qu'être satisfait de son travail, voire aimer son travail, vivre des émotions et relations professionnelles positives majoritairement, et être engagé dans son travail, pourraient constituer une expérience subjective de bonheur qui produirait les effets inverses comme rendre malheureux ou créer de la souffrance ? Nous allons décrire quelques situations non exhaustives pour tenter d'en appréhender les risques potentiels.

Le premier risque inhérent au fait d'être heureux pourrait être l'addiction au bonheur ; c'est-à-dire l'accoutumance ou « l'habitation » (Graziano Breuning), identifiée en psychologie (Seligman) qui entraîne une diminution, voire une perte de conscience du bonheur. « *Comment une personne peut-elle être heureuse à tout moment si son cerveau est conçu pour s'accoutumer aux bonnes choses ?* ». « *Lorsqu'une poussée de dopamine – (l'une des quatre hormones du bonheur) - s'achève, il peut nous arriver d'avoir l'impression que quelque chose ne va pas. Pourtant la dopamine est faite pour augmenter, puis baisser par la suite* ». (Graziano Breuning). Il convient alors de varier les plaisirs dans les activités liées au travail, de créer des opportunités pour apprendre et se développer, découvrir des nouveautés, innover, s'impliquer dans des projets, approcher les situations en voyant le côté positif, apprécier les temps de réunions, de rencontres, de discussions, d'échanges avec les collègues, les responsables, savourer le moment présent, et garder en mémoire les souvenirs positifs pour continuer à capitaliser et construire dans le temps les relations et les succès.



Le second risque pourrait se révéler lorsque le travail prend fin. Le travail est fourni dans le cadre de la relation contractuelle, comportant des obligations synallagmatiques pour les parties prenantes au contrat de travail. Le contrat comprend une date de fin, connue à l'avance ou non, selon les motifs de cessation du contrat. Pour éviter ou réduire les conséquences de l'arrêt du travail, l'équilibre de vie professionnelle et personnelle – c'est-à-dire répartir davantage les temps de travail et privés familiaux, - doit être privilégié. Les attentes entre chaque génération au travail pourraient donner des enseignements pour progresser dans ce sens afin de permettre d'entretenir des relations sociales en dehors du travail et d'autres activités physiques, intellectuelles, relationnelles, amicales, sportives, créatives... de s'autoriser à des temps de déconnexion numérique digitale, pour profiter pleinement des moments présents et s'inscrire dans la présence dans la relation, de préparer une cessation progressive d'activité par exemple pour un départ en retraite, d'accompagner à une transition professionnelle valorisante en cas de rupture de la relation de travail, et préserver sa réputation employeur.

Le troisième risque pourrait relever d'un phénomène d'attraction et répulsion avec les personnes heureuses. D'un côté, les personnes qui sont heureuses attirent davantage de personnes et contaminent positivement leurs émotions. De l'autre, les personnes heureuses peuvent aussi attirer des personnes envieuses et jalouses, prêtes à détruire leur bonheur : c'est le cas notamment des profils de personnalité perverse, qui jouent un rôle destructeur dans les organisations et font du mal aux personnes qu'elles prennent pour victimes. Il faut aussi prendre en compte que la vie n'est pas un long fleuve tranquille, que nous traversons des hauts et des bas, que nous sommes tous exposés à différents moments de notre vie à faire face à des événements difficiles et douloureux comme la maladie, le décès, la séparation. Et lorsque les personnes sont malheureuses, qu'elles souffrent, elles ne sont pas dans une période de leur vie où elles vont être ouvertes et réceptives au bonheur, ni aux personnes plus heureuses qu'elles. Temporairement, ce bonheur est insupportable pour elles, car elles ne sont pas disponibles sur le plan émotionnel pendant une période de temps à s'ouvrir à la joie par exemple, la sérénité... La question, pour tenter d'apporter une réponse au troisième risque, porte davantage sur la manière d'exprimer et de partager son état émotionnel positif avec son entourage, pour s'adapter aux situations, opportunités et personnes rencontrées. L'empathie, l'attention, l'observation, la bienveillance et la bienséance culturelle apportent probablement des réponses quant à l'adaptation à ces situations.

Pour autant, une fois ces trois risques potentiels non exhaustifs abordés, les bénéfices du bonheur semblent prépondérants au regard des risques limités.

### **3. Une nouvelle alternative au dualisme bicéphale du travail : choisir la voie du bonheur pour réduire les risques liés au travail :**

Comme dans tout processus de changement, le résultat final, les apports, les bénéfices sont à regarder en premier lieu, comme l'objectif à atteindre. Puis, il s'agit d'indiquer comment y parvenir : quel est le chemin à poursuivre ?

### 3.1 Les bénéfices du Bonheur :

Les bénéfices recensés par les psychologues, les neuroscientifiques, les économistes sont nombreux et particulièrement importants.

#### 3.1.1 Pour la santé :

De nombreuses études scientifiques révèlent à la fois des liens de corrélations positifs entre le bonheur et la santé

Etude	Résultats
Rapport mondial sur le Bonheur 2012 (in Wiking)	« Fortes corrélations entre divers résultats faibles en matière de bien-être et les résultats ultérieurs en matière de maladie coronarienne, de crise cardiaque et d'espérance de vie. »
Steptoe et Wardle (étude longitudinale) (in Wiking)	« Le tiers le plus heureux avait un taux de mortalité inférieur de 34% - même après les contrôles réalisés dès le début sur la démographie et l'état de santé. »
méta-analyse des travaux (synthèse plus de 200 études scientifiques portant sur près de 275.000 personnes) in Achor	« Le bonheur mène à la réussite dans presque toutes les sphères de notre existence, qu'il s'agisse du couple, de la santé, des relations amicales, de la participation à la vie de la communauté, de la créativité ou, plus spécialement de notre emploi, de notre carrière et de notre entreprise. Les données ne manquent pas qui démontrent que des salariés heureux sont plus productifs, réalisent davantage de ventes, font de meilleurs dirigeants, sont mieux classés dans les tests d'évaluation de résultats et mieux rémunérés. Ils jouissent également d'une plus grande sécurité de l'emploi et risquent moins de prendre des congés maladie, de démissionner ou de connaître l'épuisement. Des PDG épanouis ont plus de chances de diriger des équipes heureuses et en bonne santé, convaincues que l'ambiance dans l'entreprise favorise la performance optimale. »

#### 3.1.2 Pour la réussite, la performance et la productivité :

Les études foisonnent confirmant l'impact du bonheur sur la performance et la productivité :

Etude	Résultats
Staw, B. Sutton, R. et Pelled, L. (1994) (in Seligman)	« Les gens plus heureux ont obtenu de meilleures évaluations par leur supérieur hiérarchique et un salaire plus important. Les recherches suggèrent effectivement que plus de bonheur entraîne plus de productivité et un salaire plus élevé. »
	« Toutes les études confirment que le bonheur annonce les résultats importants

In Achor	et les indicateurs d'épanouissement. En résumé, les données accumulées leur ont permis de conclure que le bonheur est la cause de la réussite et de la réalisation des objectifs, non l'inverse. »
	« Lorsque les individus travaillent dans un état d'esprit positif, la performance s'améliore à presque tous les niveaux, qu'il s'agisse de la productivité, de la créativité ou de l'engagement. »
Lyubomirsky, King et Diener (méta-analyse de 225 études académiques) in Achor	« Les employés heureux avaient, en moyenne, une créativité trois fois plus importante, une productivité supérieure de 31% ; et des ventes plus élevées de 37%. »  « la causalité unidirectionnelle entre la satisfaction personnelle et les bons résultats opérationnels »

### 3.1.3 En sciences de gestion et en sciences économiques :

Cherkaoui et Montargot (2014) relèvent dans leur méta-analyse en sciences de gestion que : « *Le bien-être au travail comporte des aspects de performance et de productivité économique importante (Beehr, Newman, 1978 ; Cotton, Hart, 2003 ; Donald, Taylor et al., 2005, Wright, Cropanzano, 2000).* » De même, les économistes s'intéressent de près au lien entre le bonheur et la satisfaction parce qu'ils ont pu observer que « *les recherches dans les domaines de la neurobiologie, de la psychologie et de l'économie de terrain font le lien entre des collaborateurs satisfaits et heureux et de meilleurs résultats d'entreprise.* » (Ruckriegel, 2016). Une fois le constat posé, la question suivante est : comment y parvenir ?

### 3.2 Apprendre à être heureux :

« *Il faut vouloir son bonheur et le faire soi-même* » (Alain). Au final, le bonheur reste un choix, une décision : d'ailleurs Lenoir (2015), Philosophe contemporain, l'évoque dans ces termes : « *Etre heureux, c'est apprendre à choisir. Non seulement les plaisirs appropriés, mais aussi sa voie, son métier, sa manière de vivre et d'aimer. (...) L'exercice de la raison permet une mise en cohérence de notre vie en fonction des valeurs ou des buts que nous poursuivons. Nous choisissons de satisfaire tel plaisir ou renoncer à tel autre parce que nous donnons un sens à notre vie – et ce, aux deux acceptions du terme : nous lui donnons à la fois une direction et une signification.* »

Ben-Shahar (2007), « le célèbre Professeur de Bonheur d'Harvard » recommande une série de cinquante-deux exercices à faire tout au long de l'année pour « *apprendre à être heureux* », développer en quelque sorte des aptitudes ou des « *compétences* » de bonheur telles que : savoir reconnaître, remercier, s'accepter, trouver sa vocation, prendre des décisions, prendre du recul pour parvenir à la sagesse, faire de l'exercice physique... Apprendre stimule des expériences qui sont mémorisées et construisent des nouveaux chemins neuronaux. Ainsi, « *vous bâtissez les voies du bonheur* » dans votre cerveau (Hanson, 2015). « *Le meilleur moyen de prédire*

son avenir est encore de le créer soi-même » (Stephen Covey, in Ben-Shahar). Ainsi, la psychologue positive américaine Lyubomirsky (2008) a-t-elle cherché comment augmenter notre ratio de bonheur : « *Ce qu'il faut changer, ce sont nos activités au jour le jour* ». « *Nous avons une marge d'action et de contrôle à hauteur de 40%, soit toutes sortes d'opportunités d'augmenter ou diminuer notre bien-être en changeant notre façon de penser et d'agir au quotidien* ». Appliqué au monde de l'entreprise et du travail, les organisations devraient repenser régulièrement leurs systèmes de récompense pour en changer, les octroyer de manière aléatoire, lier les objectifs à des plans de progressions et de résultats plus échelonnés et récompensés plus régulièrement dans l'année, parce que l'accoutumance diminue le bonheur ou la conscience du plaisir, donc elle nécessite de les varier.

La politique de GRH doit pouvoir répondre aux opportunités de développement et d'apprentissage (sens), pour varier également, donner l'opportunité de challenges, stimulation pour faire ses preuves, de stimuler l'intellect par exemple, l'innovation, la créativité... De savoir faire des pauses – de changer de rythme - pour récupérer d'efforts intenses en enchaînant les projets, de célébrer les succès, les périodes d'efforts, pour générer de la dopamine (hormone des récompenses)... de sensibiliser, éduquer et former les leaders et les managers aux compétences favorisant l'engagement de leurs équipes pour créer des relations positives constructives de confiance, de respect, autonomie, d'écoute, de communication, de reconnaissance du travail accompli et des efforts fournis, décliner les objectifs de l'entreprise en donnant du sens au travail quotidien des salariés, adapter le discours financier de performance, ratio, productivité... de l'entreprise aux objectifs qui font sens dans le travail des salariés, de régulation des conflits, de prévention des RPS, de motivations... d'opportunités de mobilité et de carrières pour répondre à des nouveaux besoins de motivations.... D'accompagner en formant le Personnel pour adapter leurs compétences aux besoins actuels de l'entreprise, et d'anticiper pour répondre aux besoins futurs de l'organisation, nouveaux marchés, clients, produits... Pour ce faire, la fonction RH devrait pouvoir proposer de nouvelles expériences positives de travail, en adéquation avec les besoins et la stratégie de l'entreprise, en plaçant l'humain au cœur des préoccupations pour accompagner au mieux l'évolution de l'entreprise.

### **Conclusion :**

L'expérience de travail est bicéphale dans la mesure où elle peut générer aussi bien du mal-être - souffrance-, que du bien-être subjectif au travail – du bonheur. La littérature en sciences de gestion en France fait état d'un intérêt plus important sur la prise en compte de la souffrance au travail. Il serait opportun de concentrer nos efforts à l'avenir, sur comment nous pourrions contribuer à prévenir la souffrance au travail, en construisant une expérience positive de travail. Les quelques statistiques conduites, pour l'instant sont nuancées et modérées quant aux perceptions, et doivent nous inciter, au contraire, à chercher à comprendre les facteurs clés propices au bien-être subjectif au travail. Les bénéfices à promouvoir des expériences positives et heureuses de travail sont abondants, et les entreprises devraient déployer des mesures dans ce sens. Les sciences de gestion peuvent mieux accompagner la fonction RH à travers ces recherches, en abordant les différentes facettes du



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

bonheur ou bien-être subjectif au travail, en réunissant les facteurs internes et externes ou ascendants et descendants, qui influenceraient l'expérience de travail dans le respect de la santé des ressources humaines.

La fonction RH peut contribuer à la prise en compte de la qualité de vie au travail, du bien-être des salariés et de leur bonheur. Ceci nous apparaît comme une démarche nécessaire et utile à la fois aux individus et aux organisations. Le bonheur entraîne un cercle vertueux : le bien-être subjectif peut apporter un bien-être durable et une performance accrue de nos ressources humaines et de nos organisations.

Replacer une nouvelle fois l'Homme au cœur de nos réflexions en sciences de gestion vise à « *Réhabiliter l'humanité de l'employé. L'entreprise socialement responsable assume la responsabilité du bien-être de ses employés. Si on réfère à la dimension éthique, sa gestion des ressources humaines est fondée sur la reconnaissance et le respect de l'humanité de l'employé* » (Beaupré et al. 2008, p.113). D'après Cherkaoui et Montargot, donner du sens à une vision responsable humaniste et durable, réduirait les risques de souffrance au travail, et contribuerait à une santé durable de nos Hommes et de nos Organisations.

Après cette revue de littérature, nous poursuivons nos recherches sur le terrain. L'entreprise qui servira de support à cette étude est une multinationale de près de 3 500 salariés implantés sur les 5 continents.

## Références

- ABAI DI - BEN-NASR J., 2015, Le bien-être au travail : construction et validation d'une échelle de mesure, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Poitiers, p. 63 ; p.235
- ACHOR S., 2010, *The Happiness Advantage : the seven principles that fuel success and performance at work*, Editions Virgin Books ; *Comment devenir un optimiste contagieux ?* p.65, 108, 120
- ACHOR S., 2015-2016, Harvard Business Review Décembre 2015-Janvier 2016 Mag
- ACHOR S., 2013, *Before Happiness: 5 actionable strategies to create a positive path to success*, Editions Virgin Books
- ACHOR S., 2015, « Se gérer soi-même, l'intelligence positive », Harvard Business Review Décembre 2015-Janvier 2016, p. 67-68
- ARISTOTE, 2011, *Ethique à Nicomaque, Le bonheur avec Aristote*, Editions des Equateurs, p.9-10
- BACHELARD O., 2016, « G.R.H., santé et performance durable : le travail au cœur des P.M.I. », *Forum* 2016/3 (N° 149), p. 13,14-22
- BACQUE M-H., BIEWENER C., 2013, *L'empowerment, une pratique émancipatrice*, Paris, La Découverte, coll. « Sciences Humaines / Politique et sociétés », (ISBN 978-2-7071-6733-0)
- BEN-SHAHAR T., 2007, *L'Apprentissage du bonheur : principes, préceptes et rituels pour être heureux*, Editions Pocket – Belfond, p. 12, p.30, p.68, p.149
- BIDET A., VATIN F., 1999, p.284 et s. *compte-rendus CLOT Y*, « *La fonction psychologique du travail* »



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

- BRASSEUR M., 2011, « Introduction. Retour de l'homme, retour de l'humanisme, Revue Humanisme et Entreprise » 2011/3 (n° 303), p. 1-8. - DOI 10.3917/hume.303.000
- BRASSEUR M., MULLER R., PELLISSIER-TANON A., 2010, « Éditorial - La violence psychologique au travail », *Humanisme et Entreprise* 2010 février (n°296), p.4
- BRASSEUR M., YANAT Z., 2010, « Humanisme et Management », *Humanisme et Entreprise*, p.2.
- CAEYMAEX F., 2007, *Risquer, gérer, sécuriser : techniques politiques de la modernité ?* KERMISCH C., G. HOTTOIS, *Techniques et philosophies des risques*, Paris, Vrin, pp. 111-122.
- CHERKAOUI W., MONTARGOT N., 2014, « Meta analyse de la littérature francophone sur la notion de bien-être organisationnel », p.2 et s., AGRH
- CLOT Y., 2010, *La fonction psychologique du travail* – éditions puf – Collection Le Travail Humain – 3<sup>e</sup> tirage mars 2010, p.65 et s., 98
- CLOT Y., 2010. *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres », 190 p.,
- CREUSIER J., 2013, *Clarification conceptuelle du bien-être au travail*, p.6
- DE NEVE J.-E., WARD G., WORLD HAPPINESS REPORT, 2017, Chapitre 6, p.145 et suivantes ; <http://worldhappiness.report/wp-content/uploads/sites/2/2017/03/HR17.pdf>, Ed. Helliwell J., Layard R., Sachs J.
- DIENER E., PAVOT W., 1993, *Review of the Satisfaction with Life Scale*, Psychological assessment, Vol.5, N°2, 164-172
- FEUVRIER M.P., 2014, « Bonheur et travail, oxymore ou piste de management stratégique de l'entreprise ? » *Revue Management & Avenir, Management & Avenir* 2014/2 (N° 68), p. 164-182. DOI 10.3917/mav.068.0164
- GILBERT M.-H., DAGENAIS-DESMARAIS V., SAVOIE A., 2011, « Validation d'une mesure de santé psychologique au travail - Validation of a psychological health measure », p.196 et s. in CHERKAOUI, MONTARGOT
- De GAULEJAC V., 2005 *La Société malade de la gestion. Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Le Seuil, coll. « Économie humaine », 2005, 276 pages
- La Fabrique de SPINOZA : <http://fabriquespinoza.fr/presentation/themes-travail/bien-etre-au-travail/>
- GOLLAC M., VOLKOFF S., 1996 *Citius, altius, fortius : L'intensification du travail*, Actes de la recherche en sciences sociales ;14 : 54-67
- GOLLAC M., VOLKOFF S., 2014 *Les conditions de travail*, La découverte 3<sup>ème</sup> édition, Paris, p. 121
- GRAZIANO BREUNING L., 2014, *Vos Hormones du Bonheur en Lumière*, Editions Amazon, p.86-87
- HANSSON S., 2010, « Risk : objective or subjective, facts or values », *Journal of risk research*, 13, 2, pp. 231-238.
- HANSON R., 2015, *Le cerveau du bonheur*, Editions Pocket, p. 40 - 41
- HSIEH T., 2011, *L'entreprise du bonheur*, Edition Leduc S. Paris 319 p.



Tater I., Drillon D., 2019, Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?, Revue de Management et de Stratégie, <http://www.revue-rms.fr/>.

IFOP : [http://www.ifop.com/media/poll/3372-1-study\\_file.pdf](http://www.ifop.com/media/poll/3372-1-study_file.pdf) échantillon de 1001 personnes – sondage mené en avril 2016 par questionnaire auto-administré.

INRS, Santé et Sécurité au travail : <http://www.inrs.fr/publications/mediatheque.html>

KILLINGSWORTH M., 2016, « La concentration vs l'esprit vagabond », « L'avenir de la recherche sur le bonheur », *Harvard Business Review*, France Décembre 2015-janvier 2016, p. 63

LECLERC J.-S. *et al.*, 2014, « La santé psychologique et la performance au travail : des liens longitudinaux bidirectionnels ? » *Le travail humain* 2014/4 (Vol. 77), p. 351-372. DOI 10.3917/th.774.0351

LENOIR F., 2015, *Du bonheur : un voyage philosophique*, éditions livre de poche, p.39

LYUBOMIRSKY S., 2008, *Comment être heureux et le rester : Augmentez votre bonheur de 40%*, éditions Flammarion Paris, 2008, p.34, 46

LYUBOMIRSKY S., 2008, *The How of Happiness : a new approach to getting the life you want* p.138 Happiness Activity N°5 : nurturing social relationships

MALAKOF MEDERIC, 2018, : <http://www.lecomptoirmm.com/wp-content/uploads/2017/04/sante-bien-etre-performance.pdf>

PERETTI J.M., 2017, «Bonheur au travail, bonheur par le travail», *Revue RH et M*, octobre 2017, n°67, p.42

RUCKRIEGEL K., 2012-2016, *Introduction to "Foundations of Economics"*, MBA-Course, Management Institute, TH Nürnberg in HBR, Editorial, January / February 2012 p. 77, article «New Thinking in Economics - from Neoclassical Theory to Behavioral Economics and Happiness Research»

SELIGMAN M., 2013, *Vivre la psychologie positive*, p.96

TATER I., 2018, «Bonheur au travail : vers un nouvel engagement sociétal pour un management responsable des ressources humaines ? Une approche pluridisciplinaire au service de la GRH pour appréhender la complexité multi-dimensionnelle du bonheur au travail», *les 15èmes journées Humanisme et Gestion : un management responsable ou les habits neufs de l'humanisme dans les organisations*, 5 et 6 avril 2018, Kedge Business School, Bordeaux

THEVENET M., 2004, *Le plaisir de travailler*, Editions d'Organisation, p.15, 48 et s.

TODD GILBERT D., 2015, <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2015/11/8762-derriere-le-sourire-toute-une-science/>

VANHEE L., 2013 *Happy RH. Le bonheur au travail rentable et durable*, La Charte, BE 224

VEENHOVEN R., 2014, *Journal of Happiness Studies*, 2014 16 (4) 1035-1071, DOI 10.1007/S10902-014-9560-1

WIKING M., 2016, *Le livre du Hygge : mieux vivre la méthode danoise*, Editions First, p.128

WORLD HAPPINESS REPORT, 2017, traduit de l'anglais, p 147.

WRZESNIEWSKI A., ROSSO B.D., DEKAS K.H., 2010, « On the meaning of work: A theoretical integration and review » ; – *Research on Organizational Behavior* – Science Direct – octobre 2010, p.98.