

**SPÉCIAL MANAGEMENT**

Plus l'organisation est verticale, moins cela favorise le bien-être au travail

Les situations sensibles peuvent être également créées par un management déficient ou des interactions toxiques sur le lieu de travail. Comment les détecter ?

Maladie, situation d'aidant, contexte familial compliqué... Les fragilités personnelles des collaborateurs peuvent s'inviter dans l'entreprise. Mais il arrive aussi que ce soit l'employeur qui génère un certain malaise. « *Ce cas de figure est d'autant moins tolérable que les outils de mesure existent pour détecter rapidement les causes du mal-être au travail* », souligne Claudia Senik*, économiste, professeur à Sorbonne Université et à l'École d'économie de Paris, spécialiste de l'économie du bonheur. De son avis, même si la prise de conscience en matière de risques psychosociaux tend à se généraliser dans les grandes entreprises, il existe encore des modes de management et d'organisation qui se révèlent créateurs de fragilités.

L'apparition des postes de « chief happiness officer » (directeur du bonheur) ne serait pas si anecdotique que cela.

« La façon dont s'exerce la hiérarchie est souvent évoquée comme vecteur de souffrance. Généralement, plus l'organisation est verticale, moins cela favorise le bien-être au tra-

vail », observe Claudia Senik, préconisant d'« intégrer les collaborateurs dans le collectif, la consultation et la prise de décision ». Elle remarque également que la notion de statut revêt son importance. « Pour certains, il s'agit là d'un moyen de reconnaissance et de valorisation non monétaire du travail », dit-elle. Autre élément pouvant se révéler nocif : l'impossibilité d'évoluer au sein de l'entreprise. « L'absence d'opportunité pour développer ses compétences et bénéficier d'une mobilité interne finit par être toxique », constate Claudia Senik.

Lever les freins à l'épanouissement

Pour lever les freins à l'épanouissement des employés, de plus en plus d'entreprises mesurent régulièrement le niveau de bien-être des équipes. « *Cela permet d'identifier les fragilités, et de rétablir la situation des personnes qui se sentent exclues ou trop peu consultées* », pointe Claudia Senik, estimant qu'« une coopération plus systématique entre entreprises et chercheurs permettrait de mener des recherches plus pertinentes ».

De manière générale, les lignes ont commencé à bouger, et le bien-être et la responsabilité sociale sont devenus des éléments stratégiques insérés dans toute la chaîne de production. « *La plupart des entreprises ont adopté d'autres objectifs à côté de la maximisation des profits. Bien sûr, cela rencontre également leur intérêt. Elles ont compris qu'un collabora-*

teur qui se sent bien au travail sera plus coopératif, plus créatif, plus productif. Mais, en se donnant ces objectifs de bien-être, elles s'obligent à rendre des comptes, et cela peut agir comme un gouvernail, dans une certaine mesure », note Claudia Senik, considérant que « plutôt que de panser les plaies, les employeurs ont désormais les moyens d'anticiper et de se questionner sur la façon de faire en sorte que les gens aillent bien ».

Ainsi, l'apparition des postes de « chief happiness officer » (directeur du bonheur) ne serait pas si anecdotique que cela. « *Le fait que l'entreprise nomme un responsable du bien-être au travail, même si cela peut prêter à sourire, donne de la légitimité à cet aspect de la vie dans l'entreprise. En outre, cela permet de recueillir la parole des collaborateurs* », analyse Claudia Senik. Quelle que soit la fragilité, celle-ci doit être identifiée... et incluse.

** Claudia Senik est l'auteur de « L'économie du bonheur » (Seuil, La République des idées, 2014) et plus récemment de « Les Français, le bonheur et l'argent » (avec Yann Algan et Elizabeth Beasley, opuscule n°46 du Cepremap, Editions Rue d'Ulm, Presses de l'ENS, 2018).*



Claudia Senik, économiste, professeur à Sorbonne Université et à l'Ecole d'économie de Paris, spécialiste de l'économie du bonheur.
Photo Hannah Assouline/Opale/Leemage