

MEDIATION ET BIEN ETRE AU TRAVAIL

L'intérêt de relations harmonieuses au travail

Extrait du mémoire de Diplôme Universitaire de Médiateur
Institut de Formation à la Médiation et à la Négociation

Promotion 2015/2016

L'intérêt de relations harmonieuses au travail

Référons nous dans un premier temps à l'étude 2008 du cabinet OPP citée supra. Selon celle-ci 25% des employés ont constaté que les conflits avaient entraîné des maladies ou des arrêts de travail et 9% indiquent que la situation a abouti à l'échec d'un projet.

Au-delà du clivage entre une représentation hédonique (Kahneman *et al.*, 1999)¹ qui envisage le bien-être comme l'obtention du plaisir et une représentation eudémonique (Ryff et Singer, 1998)² qui privilégie la réalisation de soi et de son potentiel (Ryan et Deci, 2001)³, apparaissent un ensemble de conditions d'émergence du bien-être.

Donnons tout d'abord quelques précisions théoriques sur chacune de ces perspectives :

- Kahneman *et al.* (1999)¹ définissent le bien-être comme étant « un plaisir, ou un bonheur subjectif vécu au travail ». Ce bien être subjectif au travail consisterait à vivre beaucoup d'affects agréables (plaisir, confort, optimisme...), et peu d'affects désagréables (peur, inconfort, stress...) dans la réalisation de son activité.
- Ces approches peuvent être élargies à celles qui considèrent que le bien-être au travail procède également de relations professionnelles harmonieuses. Selon Cowen (1994), le bien-être au travail n'est pas simplement le fait de ressentir du plaisir, mais il est la résultante de processus consistant à créer de bonnes relations d'attachement, à construire des relations interpersonnelles harmonieuses, à acquérir des compétences appropriées pour tenir son poste et un milieu favorisant le sentiment d'une certaine maîtrise de son environnement professionnel.

L'approche hédonique nous renvoie à la conception classique d'Aristote. Selon Waterman (1993), les individus les plus heureux sont ceux qui sont le plus en accord avec leur « vrai soi » (leur « daïmon »)

La définition du bien être proposée par Ryff et Singer (1998)² fait appel à six dimensions principales :

- 1) un contrôle sur son milieu : capacité à agir pour faire face aux défis de l'environnement ;
- 2) des relations positives : liens aux autres enrichissants, qui apportent du soutien et participent à la croissance personnelle ;
- 3) une autonomie : capacité de prendre des initiatives dans son travail, en bénéficiant d'un cadre protecteur mais également de marges de manœuvre et d'une capacité d'autodérision et d'autodétermination ;
- 4) une croissance personnelle : épanouissement par le développement de son potentiel et la fructification des talents ;

- 5) une acceptation de soi et un sentiment d'autoefficacité : d'après Bandura 2007⁴ il s'agit là du fondement du bien-être et de l'accomplissement humain ;
- 6) une compréhension du sens du travail : par la perception de la cohérence entre l'individu et le travail qu'il accomplit (Morin et Gagné, 2009)⁵.

L'importance du rapport à soi se retrouve aussi chez Ryan et Deci (2001)³ lorsqu'ils décrivent la théorie de l'autodétermination. Cette dernière fait reposer le bien-être sur la satisfaction de trois besoins psychologiques fondamentaux :

- Le besoin d'autonomie, qui nécessite que l'individu décide volontairement de son action, qu'il ne soit pas réduit à un comportement d'agent, mais qu'il soit un sujet assumant pleinement les conséquences de ses actions
- Le besoin de compétence qui se réfère à un « sentiment d'efficacité sur son environnement », qui stimule le goût de relever des défis, de « faire face » et de « prendre en charge » les actions, qui contribue à nourrir en retour le sentiment d'estime de soi et de confiance en soi
- Le besoin de relation à autrui. (sentiment d'appartenance et sentiment d'être en lien avec des personnes importantes pour soi)

Ces trois besoins sont également cités par Deci et Ryan, 2002⁶ et Cartwright et Cooper, 2009, ainsi que par Schultz qui écrit en 2006 « Je me sens bien quand mes besoins d'autonomie, de compétence, de relation à autrui sont satisfaits »⁷

Alors que deux courants s'intéressent au bien-être de l'individu au travail, d'autres se penchent sur les déterminants structurels et collectifs du bien-être au travail. Un courant défend la thèse selon laquelle le bien-être résulte de conditions de travail favorables objectives ; l'autre la thèse selon laquelle les individus auraient une prédisposition stable à interpréter leur expérience de vie au travail, et à y réagir positivement ou négativement, de sorte que le niveau de bien être subjectif dépend davantage du regard porté sur le contenu et les conditions de travail que des conditions de travail objectives. La vérité pourrait bien se situer au milieu du gué car des études empiriques (Brief *et al.*, 1993) suggèrent que ces groupes de variables (conditions, contexte et dispositions) « entretiennent des relations de causalité réciproque »⁸.

Commençons par décrire les composants d'une modélisation des conditions de bien-être au travail proposée par E. Abord de Chatillon et D. Richard⁹ en 2015.

Dans le champ du management des entreprises, les liens entre le SENS du travail et le bien-être psychologique a été commenté à plusieurs reprises : Morin, 1998 ; Morin et Cherré, 1999¹⁰ ; Pattakos, 2006 ; Morin et Gagné, 2009⁵.

Morin et Cherré (1999)¹⁰ proposent une définition du sens du travail comme une construction à trois dimensions :

- 1) La signification (*sensus*) du travail, sa valeur aux yeux de l'individu et la représentation subjective qu'il en a.
- 2) L'orientation, la direction (*sumo*) de la personne dans son travail, ce qu'il cherche dans l'exercice d'une activité professionnelle, les buts et desseins qui guident ses actions et ses prises de décisions.
- 3) La cohérence entre la personne et le travail qu'elle accomplit, entre ses besoins, ses valeurs, ses désirs et les gestes et actions qu'elle fait au quotidien.

Thuderoz (1995)¹¹ propose une définition du LIEN social comprenant le soutien et la reconnaissance de collègues. Le lien social se construit et s'actualise au sein d'un collectif et d'espaces de travail. La qualité des relations interpersonnelles transparaît donc comme une composante du lien social.

En analysant le lexique mobilisé pour décrire ce qui fait que cela va bien E. Abord de Chatillon et D. Richard⁹ ont montré d'une part l'importance des termes associés à la dimension lien (collègue, équipe, entente, etc.) et d'autre part que ce lien se fait avec un point commun : le travail.

La dimension ACTIVITE a été étudiée par Clot (2010)¹², pour qui « le plaisir du travail bien fait est la meilleure prévention contre le stress : il n'y a pas de bien-être sans bien faire ». Dès 2008 Clot mettait en avant l'importance du « pouvoir d'agir »¹³ comme composant du bien-être au travail. Ainsi le bien-être au travail est défini positivement comme la capacité à agir sur soi et sur la situation de travail (Clot, 2010) et non par la négative, par opposition à la souffrance ou à l'absence de maladie. Ainsi l'entrave dans l'action quotidienne pour conduire l'activité présente un risque aussi bien pour la santé physique que mentale de l'individu. Par son action productive et responsable, le travailleur participe à la construction de la société dans laquelle il vit et se construit lui-même. L'action productive au sein d'un collectif est à la fois au cœur de la création de valeur des entreprises et de la préservation de la santé des travailleurs (Clot, 2010)¹²

La dimension CONFORT est définie par Fischer et Vischer (1997)¹⁴ comme un sentiment de bien-être à la fois physique, fonctionnel et psychique.

S'il est reconnu que la qualité du lieu de travail influe sur le bien-être au travail (Rioux *et al.*, 2013)¹⁵, les travaux qui montrent son influence sur la créativité et la productivité (Waber *et al.*, 2014)¹⁶ semblent trouver un écho moins fort dans la plupart des entreprises. Dans un modèle salutogénique, (plutôt que dans le modèle pathogénique qui semble dominer), le bien-être est considéré comme une condition nécessaire à la qualité de la production et à la productivité (Dagenais-Desmarais et Privé, 2010)¹⁷. Cette vision est une vision dans laquelle le long terme s'imisce, dans laquelle le confort permet la réalisation de l'activité de production dans le temps long, sans épuisement des ressources humaines, sans multiplication des problèmes physiques ou psychosociaux d'atteinte à la santé tels les troubles musculo-squelettiques ou les *burnout*... (Rioux *et al.* 2013)¹⁵.

« En permettant au salarié de travailler en confort, l'organisation favorise l'attachement et l'identification de l'individu à son environnement de travail, dotant ainsi l'espace de sens individuel et social. »⁹

L'interaction entre l'individu et l'organisation est développée par Rioux et Al. en 2013¹⁵, pour qui les salariés mettent en place des stratégies individuelles et collectives pour s'adapter aux contraintes organisationnelles, voire les contourner, pour construire les conditions d'un confort psychologique au travail. Ainsi le confort de l'environnement de travail ne dépend pas seulement de l'organisation, mais le salarié est « le premier acteur de son confort au travail »

Notes

¹ Kahneman, D., E. Diener and N. Schwarz (1999), *Well-being: The Foundations of Hedonic Psychology*, Russel Sage Foundation, New York

² Ryff C. D. Singer B. (1998) *Contours of positive human health Psychological Inquiry* 9,1-28

³ Ryan Deci (2001) *On Happiness and Human Potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being Annual Review of Psychology* Vol. 52: 141-166

⁴ Bandura, A.,(trad. Jacques Lecomte) (2007) *Auto-efficacité : Le sentiment d'efficacité personnelle* [« Self-efficacy »], Paris, De Boeck, 2^e éd

⁵ Morin, E. M.; Gagné, C. (2009). *Making work meaningful. Promoting psychological well-being. # R-644*, Montréal, IRSST, 20 p

⁶ Deci E.L. et Ryan R. M (2002) *Handbook of Self-Determination Research*, University of Rochester

⁷ Schutz W. (2006). *L'Élément Humain. Comprendre le lien entre estime de soi, confiance et performance*, InterEditions, Paris

⁸ Brief A.P., Butcher J.M. et Link K.E. (1993). "Integrating bottom-up and top-down theories of subjective well-being, The case of health", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 64, n° 4, p. 546-553

⁹ Abord de Chatillon E., Richard D. (2015), *Du Sens, du Lien, de l'Activité et de Confort (SLAC) Proposition pour une modélisation des conditions du bien-être au travail par le SLAC*, « *Revue française de gestion* » 2015/4 N° 249 pages 53 à 71

¹⁰ Morin, E.M. et Cherré, B (1999). « *Les cadres face au sens du travail* », *Revue française de gestion*, n° 126, p. 83-93

¹¹ Thuderoz C. (1995) « *Du lien social dans l'entreprise* », *Revue Française de Sociologie*, vol. XXXVI, n° 2, p. 325-354

¹² Clot Y. (2010). *Le travail à cœur, Pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, Paris

¹³ Clot Y. (2008). *Travail et pouvoir d'agir*, PUF, Paris

¹⁴ Fischer G.N. et Vischer J.C. (1997). *L'évaluation des environnements de travail : la méthode diagnostique*, De Boeck Supérieur, Presse de l'Université de Montréal

¹⁵ Rioux L., Le Roy J., Rubens L. et Le Conte J. (2013). *Le confort au travail*, Presses Universitaires de Laval

¹⁶ Waber B., Magnolfi J. et Lindsay G. (2014). "Workspaces That Move People", *Harvard Business Review*, vol. 92, n° 10, p. 69-77

¹⁷ Dagenais-Desmarais, V. et Privé, C. (2010). *Comment améliorer le bien-être psychologique au travail ?* *Gestion, revue internationale de gestion*, 35 (3), 69- 77