

Kluwer/mars 2005

"Le bien-être au travail" (date auteur : 07/02/05)

Organiser le bien-être de son entreprise

Dominique Annet

Experte en communication prospective (Maran Group s.a.), animatrice pour l'Association Progrès du Management (APM), co-fondatrice du réseau 'Prospective Noétique' et Responsable communication Université de Namur (FUNDP).

Wellness, well-being, bien-être : les vocables se multiplient mais ils désignent tous une même réalité : l'exigence de plus en plus pressante, de la part des collaborateurs, de bonnes conditions de travail. Le concept de 'bien-être' au niveau du management traduit une préoccupation déjà ancienne dont peu d'entreprises font pourtant cas ; cette demande est aujourd'hui exacerbée et nous verrons pourquoi. Bien entendu, il est difficile pour une organisation de répondre à toutes les attentes, tant le champ d'application du *well-being* est étendu: concilier vie privée et vie professionnelle, bénéficier d'un bon climat social, savoir gérer son stress, disposer d'outils de travail ergonomiques ... De plus, toutes les attentes ne peuvent être comblées à la fois. Il va pourtant falloir s'en préoccuper sans tarder. En effet, le retour semble positif pour celles qui ont déjà su faire du bien-être au travail une priorité : des salariés plus motivés, plus efficaces et plus présents. Avec le retournement démographique qui s'annonce dans tous les pays européens, il y a fort à parier que les entreprises qui sauront tenir compte du *wellness* pourront, mieux que les autres, attirer et retenir les meilleurs talents.

Partie I. Bien-être, être bien au travail : pourquoi et comment ?

Le 'bien-être' (ou *wellness management*) est d'abord un outil, complémentaire à d'autres, de gestion des personnes dans l'entreprise, de management donc. Pour en comprendre les ressorts et le principe, il faut se donner la peine de croiser les observations et analyses récentes sur notre société, en dépassant notre démarche cartésienne, classique et occidentale. Un changement de paradigme est bien à l'oeuvre, dont nous sommes en train de vivre la phase de transition : le passage d'une société industrielle à une société de la connaissance, dite noétique, du grec *noûs*: "connaissance, esprit, intelligence". La noétique, dont l'idée remonte à Teilhard de Chardin parlant de « noosphère », ou plus tard chez Edgar Morin sous le terme de « noologie », peut être définie comme « *l'ensemble des arts, sciences et techniques de création, de formalisation, de partage et de prolifération des idées* ». Parler de changement de paradigme, d'entrée dans la société de la connaissance ou encore de révolution noétique dans l'entreprise revient à mettre au premier plan les talents qui la composent et dont elle devra dorénavant prendre le plus grand soin.

Pourquoi être bien au travail ? Pourquoi injecter plus de bien-être dans le travail ? Parce qu'aujourd'hui, les impératifs de l'entreprise et les impératifs des femmes et des hommes qui la composent ont changé. Voyons cela en trois temps qui n'en excluent pas d'autres.

1. Les produits : la valeur économique de l'intelligence

La grande majorité des produits vendus sur nos marchés témoignent d'un fait résolument nouveau : leur valeur tient beaucoup plus à l'intelligence qu'ils contiennent qu'au support matériel qui les façonne. L'immatériel - le savoir-faire, l'imagination, le design et la créativité - a supplanté le matériel, désormais ravalé au rang de simple support. Plus généralement, nous entrons de plain-pied dans l'économie de la connaissance et de l'information, au-delà (et non contre elle) de l'ancienne économie de l'objet et de la sur-consommation. L'intelligence donc.

2. Les ressources humaines : une nouvelle gestion

Pour toute entreprise, cette révolution implique de pouvoir disposer de talents d'expertise et de création capables d'injecter cette valeur immatérielle dans leurs produits et services qui, sans cela, resteront de faible valeur et de basse rentabilité. Dès lors, le terme "ressources humaines" peut être

relégué aux oubliettes au profit du terme plus juste, et plus noble, de « talents », entendu comme la capacité à créer ou à mettre en œuvre un savoir-faire. Talent de création ou talent d'expertise, chaque personne, quelle que soit sa fonction, en est porteur, qu'il s'agisse de connaissance pure, de détention d'information, de maîtriser un art (l'artisan dans le sens noble du terme), de capacité à construire un réseau, à innover, ou plus simplement à vendre et à fidéliser ses clients.

Soyons concret. Regardons autour de nous : stress, mal de dos, dépression, harcèlement, turnover, compression de personnel et des coûts...autant de souffrances quotidiennes dans l'entreprise, de l'entreprise. Autant de souffrances pour les collaborateurs. Alors comment préserver nos talents de ces souffrances ? Prendre soin d'eux ? En termes de gestion R.H., comment trouver ces précieux talents, les mobiliser et les fidéliser ? On l'a dit, ils sont en effet rares et le deviendront de plus en plus, nos systèmes éducatifs s'obstinant à hypertrophier le cerveau gauche (analytique, quantitatif, cartésien et verbal) alors que les talents de demain s'ancrent bien plus dans le cerveau droit (holistique, qualitatif, intuitif et visionnaire). Les entreprises de recrutements en savent déjà quelque chose. Les plus prospectives sont déjà en train de revisiter leur métier. On ne recrutera plus demain comme hier, on ne gèrera plus son 'capital humain' (si l'on ose encore utiliser le terme) demain comme hier, parce que les talents ne réagissent plus comme hier ! Et demain, c'est déjà aujourd'hui.

3. Clients et 'talents' : de nouvelles valeurs

L'apparition des Créatifs Culturels¹, exprime l'émergence de nouvelles valeurs, que s'approprient de plus en plus de collaborateurs dans l'entreprise : développement personnel, écologie, engagement citoyen, responsabilité, cohérence entre les valeurs et les actes quotidiens. Citoyens avant d'être consommateurs, citoyens avant d'être collaborateur. Pour l'entreprise, cela change complètement la donne. Il ne s'agit plus de gérer des contrats d'emploi, voire des carrières, mais de respecter l'autonomie et les différences entre ses salariés, en organisant notamment la convergence pratique entre les plans personnels de vie de chacun et le projet collectif d'entreprise soumis aux impératifs économiques des marchés. Un collaborateur n'est pas saucissonnable : il est une entité unique et intégrée qui est aussi conjoint, parent, supporter, peintre du dimanche... et professionnel. La réalisation personnelle passe avant la réussite matérielle. De même, parmi les clients de l'entreprise, ils sont de plus en plus nombreux à être aussi porteurs de ces nouvelles valeurs. L'entreprise va donc devoir se montrer porteuse, et réellement concernée, par le bien-être de son personnel, également pour que ses clients continuent à lui acheter ses produits. Des grands groupes industriels, de grandes 'marques', ayant pignon sur rue, commence à être boycottée. Voilà un signe. Une nouvelle éthique d'achat, une nouvelle éthique de prestation s'installent.

Pourtant, aujourd'hui encore, beaucoup d'entreprises se limitent à respecter la réglementation en matière de bien-être au travail, comme par exemple les directives européennes imposant aux entreprises de s'impliquer dans la gestion du stress ou de mettre en place des services de médiation chargés des dossiers de harcèlement. « *Le succès futur des entreprises dépend des collaborateurs qui sont bien qualifiés ...motivés et en bonne santé* » lit-on dans la déclaration de Luxembourg pour la promotion de la santé sur les lieux de travail dans la Communauté européenne. Dont acte ! Mais encore récemment, et pour ne citer que deux exemples parmi beaucoup d'autres, nous avons entendu une des grandes entreprises avec laquelle nous collaborons, déclarer : « la communication interne, c'est important bien sûr, mais ce n'est pas prioritaire ». Le directeur d'une autre entreprise, forte de plus de 1000 collaborateurs, considérait la mise en place d'une entité 'R.H.' comme non à propos : 'il existe déjà un service du personnel ... qui gère les contrats'. Qu'y a-t-il donc de plus prioritaire que son personnel aujourd'hui ! Nos talents ne sont-ils rien d'autre que des contrats ? Des pions à déplacer

¹Nous faisons ici référence à l'étude américaine de Paul H.Ray et Sherry Ruth Anderson « L'émergence des créatifs culturels. Enquête sur les acteurs d'un changement de société » (éd. Souffle d'Or, février 2001). Ils déterminent que 26% de la population est aujourd'hui en phase avec les valeurs propres à la société de la connaissance, alors que l'on ne comptait que 5% il y a 12 ans. Les 'Traditionnalistes' (tournés vers le passé) et les 'Modernistes' (idolâtres du progrès technologique et des modes urbaines) sont en train de passer la main. Une même enquête vient d'être menée en Europe (voir le rapport de Richard Florida et Irene Tinagli « Europe in the creative age », février 2004).

sur un grand échiquier ? Le bien-être de l'entreprise passera par une nouvelle responsabilité, au-delà des papiers et des chiffres.

Considérons plus précisément la problématique du stress. Pour cerner la charge psychosociale dans les organisations, des enquêtes sont organisées auprès du personnel et réalisées soit par l'entreprise elle-même, soit par des experts externes. Il existe plusieurs types d'outils scientifiques de diagnostic : des approches quantitatives et globales, basées sur des formulaires pré-formatés et soumis à des centaines de personnes, ou des approches sur mesure selon les intentions post-enquête de l'entreprise. Il existe des outils qualitatifs, dont celui développé par Prospective Noétique et nommé Indicator, pouvant traiter un groupe particulier de l'entreprise par une démarche qualitative et personnalisée. Le diagnostic résulte alors d'une série d'interviews en face-à-face avec tous les collaborateurs concernés, de manière à établir un état de lieux le plus précis possible. L'arsenal des outils d'analyse est donc disponible. Mais si les entreprises sont tenues de prendre des mesures actives pour la prévention du stress, certaines études montrent la faiblesse de leur effet, comme le confirme Stéphanie Peters, chercheuse à l'Université de Liège : *«Beaucoup d'entreprises confondent diagnostic et intervention. Ils investissent dans le diagnostic sans aller plus loin ; intervenir est difficile et délicat, car cela peut remettre en cause les structures de fonctionnement »*. C'est aussi considérer le talent sous un angle bien réducteur.

Le « bien-être », dans ce cas (fort répandu) se limite donc à considérer la sécurité, le harcèlement et le stress. Pauvre humanité.

Aujourd'hui, il n'est plus question de se sacrifier pour une organisation qui ne vous donne pas du plaisir à collaborer, plus question de considérer la gestion des gens équivalente au respect des procédures. Cela ne suffit plus. Les entreprises doivent prévenir l'hémorragie qui affecte certaines de leurs équipes. J'entendais récemment un patron dire : « s'ils partent, c'est normal, c'est qu'ils devaient partir ! ». Quelle prétention ! Quel Ego ! N'aurait-il pu se demander, un instant, pourquoi cet employé particulièrement brillant (ce sont toujours les plus brillants qui partent, pas les autres) le quitte : comme dans un divorce, cherchez bien chez l'un et l'autre, voyez les chemins convergents un moment et qui se sont séparés, voyez les non-dits, voyez les frustrations, et surtout voyez les projets de vie de l'un et de l'autre. Alors ? L'affectivité, le plaisir au travail, termes tabous il y a peu de temps, commencent à prendre sens et à faire des émules. Les dirigeants prennent actuellement conscience que c'est en étant heureux que l'on travaille le mieux. Depuis peu, ils ont acquis la conviction que l'efficacité et les résultats du personnel dépendent de son énergie vitale.

Ceux qui répondent par l'affirmative à la nécessité de mettre en place une réflexion, une stratégie et des actions allant dans le sens de plus de bien-être dans leur organisation, se demandent naturellement comment mettre en branle ce nouveau mode de fonctionnement. Car il s'agit bien d'un nouveau maillon du management.

Encore trop d'entreprises engagent des dépenses de bien-être de manière désordonnée en piochant au hasard dans le supermarché du bien-être (un peu de team-building, un abonnement de fitness, un psy vous écoute, prenez un peu d'Employee Benefits...) ou en investissant dans l'analyse, négligeant l'action qui doit suivre (ce qui est souvent le cas quand elle s'en tient strictement à la loi comme expliqué plus haut).

Pour être concret, nous pourrions dresser une liste d'actions (très longue) : coaching, séminaires de développement personnel, esprit d'équipe, stimulation des énergies, formation à la créativité, services de confort, amélioration de l'environnement de travail, engagement d'un responsable wellness ou service de psychologues, temps variable, mobilité organisée ... juste à titre d'exemples. Le supermarché du bien-être offre un vaste choix et chacun y puise à son gré ; souvent d'ailleurs sans faire au préalable sa liste en fonction d'un menu bien étudié, mais plutôt en fonction du coup de coeur du moment, en achetant un peu de tout, un peu de trop, sans s'assurer de la pertinence de l'ensemble. Y'a la mode, m'sieurs, dames !

L'essentiel n'est pas là. L'essentiel ne coûte d'ailleurs pas forcément cher. N'échangeons pas la paresse de nos neurones contre une Foire du Midi. La réussite d'une démarche 'bien-être' dans une organisation dépendra de la méthodologie qu'elle mettra en place. Méthodologie avant, pendant et après tout plan, toute action. Elle ne dépendra pas du nombre d'attractions ni du nombre de bonnimenteurs qu'elle pourra se payer.

Il s'agira d'abord de redéfinir le projet de l'entreprise : quelle est sa vocation (sa mission et son métier), sa vision (sa manière d'envisager ses rapports au monde, en général et au monde concurrentiel en particulier), ses valeurs (la manière dont elle fait son métier). Ensuite, quels sont les projets individuels : les métiers, les visions, les valeurs des collaborateurs, des services. De cette mise à plat, le manager pourra déduire les préoccupations principales. Les mobiles de l'entreprises et ceux de ses talents. Il disposera d'une grille de lecture de ce qu'il y a à privilégier dans son entreprise pour y rendre les gens heureux, pour créer du plaisir, de l'harmonie, du bien, de l'être, de l'être-bien, du bien-être.

Chaque entreprise est unique, chaque talent est unique, il ne peut donc exister un schéma générique. Et il ne peut exister une recette universelle miracle.

Au niveau de l'analyse préalable à faire, nous constatons que deux logiques prévalent, et parfois coexistent, dans les entreprises. La première se décline avec des études de satisfaction, des enquêtes sur le stress, des baromètres, des KPI (Key Performance Indicators), des études statistiques, des tableaux de bord divers, des études de personnalités... C'est la logique industrielle, celle du produit et de la logique cartésienne. Nous avons vu que ce temps réservé exclusivement aux mathématiques appliquées est révolu. La deuxième, qui ne supprime pas la première mais s'y superpose, est plus intuitive et holistique, et englobe le *wellness management*. Développé depuis une dizaine d'années en Amérique du Nord, ce concept de *wellness* a atteint l'Europe (du Sud d'abord) il y a moins de cinq ans. Le bien-être, mieux-être, *well-being* ou *wellness* commence à s'introduire dans les entreprises, à travers une série d'actions, encore trop peu soutenues par une démarche méthodologique rigoureuse. Le *wellness* en tant qu'outil de management émerge, notamment avec l'aide de prospectivistes travaillant sur la mobilisation des talents. L'approche est au-delà de la logique industrielle, elle est une expression de la logique noétique, de la société de la connaissance, de l'intelligence.

Certaines entreprises tentent déjà de proposer à leurs salariés une série d'actions qui touchent à toutes les dimensions humaines. Elles accordent une place nouvelle au corps, à l'émotion et parfois même à la dimension spirituelle. C'est le cas des espaces siestes en Espagne, des cours de Tai-Chi-Chuang organisés dans certaines entreprises, ou de l'aménagement de l'espace de travail tenant compte du Feng-Shui ou de critères ergonomiques. Citons encore la mise en place de service psychologique en ligne ou la mise à disposition de *Personnal Trainer* pour permettre aux cadres de haut niveau surchargés de planifier leur emploi du temps et de mieux gérer leurs priorités. La liste d'exemples pourrait être longue. Souvent du fait du goût personnel d'un décideur, ces actions font peu l'objet d'un travail de stratégie managériale. Trop dispersées et surtout non concertées, elles ne sont qu'un ersatz de ce que pourrait être une véritable gestion du bien-être en entreprise, tenant compte des aspirations de chaque collaborateur pris dans son individualité. Ce n'est pas parce que nous achetons des nappes japonaises et des bols chinois chez CASA ou IKEA, quelques ersatz orientaux holistiques, que nous avons adopté, intégré une approche globales de la vie.

Sans conviction et sans ligne directrice donc, la gestion du bien-être tourne souvent à l'accessoire, au "petit plus", au gadget, alors que les salariés attendent bien autre chose qu'un simple bonus dans leur vie au travail.

Allez plus loin, et très concrètement, dans une véritable 'politique de bien-être, d'être mieux' doit partir de la considération absolue que le talent est la première valeur de l'entreprise. Dès lors, il s'agit d'une façon radicalement nouvelle d'envisager l'individu en tenant compte de toutes les dimensions qui le composent : corps, coeur, esprit et âme. Chaque dimension interfère dans la mobilisation de notre talent.

En sus des obligations réglementaires qu'il s'agit bien entendu de remplir, le manager considérera ici son 'plan d'actions' sur base de toutes les dimensions humaines :

1. l'énergie (énergie physique, émotionnelle, mentale et spirituelle) auquel correspond la concentration, la créativité, ainsi que la gestion des idées, ou du temps.
2. le projet personnel (l'accomplissement, le devenir de chacun) auquel correspond des outils permettant d'aider à identifier et vivre son projet personnel : plan de vie (vocation intime), coaching, ressourcement.
3. la gestion du stress (nous en avons parlé plus haut, et les dossiers ne maquent pas, les consultants non plus).
4. l'environnement (être bien dans son espace) auquel correspond l'ergonomie au sens classique (acoustique, lumière, couleurs, température, outils de travail, ...) ou plus oriental comme le feng shui.
5. la communication interne (« les autres, c'est l'enfer ») et tout ce qui va avec : la culture de l'entreprise, les valeurs éthiques et le style de management, ...
6. l'organisation du travail (la structure, avec ses contraintes organisationnelles) notamment par rapport à la vie privée (voir partie II).
7. l'image de marque (la notoriété de l'entreprise) a aussi un impact sur le bien-être des collaborateurs, leur sentiment de fierté peut stimuler (ou non) son implication, au-delà de la motivation et de la mobilisation. Les techniques sont aussi multiples : communication externe, *employer branding*, projet de l'entreprise ...

A partir de ces sept points, croisés avec l'analyse de l'âme de l'entreprise (son projet), nous pouvons mettre en place un plan adapté de mieux-être de tous, du patron au plus modeste des collaborateurs. Nous connaissons la courbe de Gauss de la répartition de l'adhésion au projet d'entreprise (15% d'employés toujours prêt, 15 % 'toujours contre' et la majorité, 70% indifférent ou tiède, prête à suivre parfois). Une stratégie de bien-être sera applaudie par 15%, rejetée par 15% (pourvu que ce ne soit pas des syndicats) et observée par les autres, comme d'ailleurs toute autre nouveauté. Si l'analyse du terrain a été bien faite, si l'on a veillé à tenir compte de ces sept niveaux de l'être humain, si le plan d'actions est fait en cohérence, il y a fort à parier que l'évaluation qui en sortira à échéance (de 3 mois minimum, de 6 mois maximum) rencontrera plus de 15% de satisfait. Il faudra avoir rallié au bonheur plus que les toujours satisfaits. Sinon, il faudra revoir sa copie.

Partie II. Vie professionnelle, vie privée : le bien-être comme pont entre deux mondes

A première vue, l'entreprise aura tendance à penser, que pas mal de services de 'bien-être' sont déjà mis à la disposition des personnes pour les aider dans leur vie privée, pour concilier ces deux vies (des femmes surtout) : services aux parents (crèches, garde d'enfants malades, ...), facilités vestimentaires (prise en charge de l'entretien linge durant les heures de travail par un service payé par l'entreprise), alimentaires (prise en charge des courses par un service payé par l'entreprise durant les heures de travail) ; services que l'on peut regrouper sous le nom de *facility services* ou "services de confort".

Mais cela, c'est regarder la surface des choses, c'est mettre du fond de teint.

Nous avons identifié plus haut sept niveaux de sensibilité d'un être humain. Sept niveaux que l'on retrouve naturellement à tout moment, que nous soyons dans notre monde professionnel ou dans notre monde privé. Deux mondes ? La guerre des mondes ... Voilà qui est très occidental de scinder ainsi la vie, très chrétien même (le bien/le mal, le fort/le faible, la femme/l'homme, le supérieur/l'inférieur,...). Energie, projet personnel, gestion du stress, environnement agréable, communication en famille, organisation de la vie, image de soi. Même schéma : ni l'homme ni la femme ne met ni son corps, ni son esprit, ni son cœur, ni son âme au portemanteau, ni à la maison, ni au boulot. Il n'y a pas deux mondes, il y a des modes, des modalités d'organisation différents à chaque moment de la journée, de la vie. Mais l'essentiel demeure toujours le pont entre ces mondes : l'Homme et ses caractéristiques. Les modes d'organisation ne sont pas des ponts, ni des courroies de transmission. Il faut les chercher ailleurs, plus profondément que jamais on ne l'a fait, surtout en entreprise.

En Europe, dans le cadre professionnel en particulier, nous avons encore cette lourde (voire fâcheuse) tendance à découper le tout. Prenez le corps humain : le corps mental, émotionnel et physique.

« Laissez donc vos problèmes aux vestiaires, Paul ! Ici on bosse » (ce qui revient à dire : laissez vos problèmes de cœur chez vous, ici nous n'utilisons que vos mains ou la partie du cerveau utile pour le

dossier en cours). Aberration ! Le corps humain découpé, nous en avons d'ailleurs fait des disciplines scientifiques et des médecines distinctes. Entre 1930 et 1940, s'imposait le premier modèle scientifique explicatif d'une véritable intrication corps-esprit. Aujourd'hui (seulement), l'on prend en considération les relations entre les chocs psychoaffectifs et les maladies auto-immunes. L'émotion a un statut particulier dans ce lien corps-esprit ; sa fonction est capitale sur le fonctionnement d'une personne, elle fait partie de la pensée et du processus de décision. Nous le savons, sur le plan intellectuel. L'intégrons-nous sur le plan pratique de l'entreprise ?

Soyez bien attentifs. La société change. Voyez les médias et lisez, entre les lignes et les images, l'inconscient collectif s'exprimer. Fini la vie métro-boulot-dodo. Aujourd'hui chacun pense 'épanouissement', 'la vie est courte et peut être belle', ... Le sacrifice de soi, la dualité, la structure sécuritaire et verticale, le noyau familial, ... héritages de notre culture occidentale classique, hoquètent. Voyez les enquêtes comme celle dont nous parlions en début d'article. L'économie, le politique, l'éducation, l'éthique, la gestion de la santé, la consommation, l'écologie, la recherche scientifique et spirituelle, l'organisation sociale, ... sont en cours de transformation. Les prospectivistes constatent, nous l'avons dit plus haut, une rupture sociétale. Nous sommes en transition entre une approche mécaniciste (où tout peut être découpé) et une approche systémique, holistique (où le tout ne peut être réduit à la somme de ses parties) de l'homme et de sa vie. Plus oriental, moins occidental.

L'entreprise est (était) compétition, concurrence (on gagne ou on perd), affrontement, rapports de force et de domination. Le pouvoir sur l'autre est l'enjeu, il se décline par l'omniprésence de la violence, de la hiérarchie, de la prédation, de la méfiance voire de la haine. Soit on est maître, soit on est esclave : dualité. On parlera de 'harcèlement' là où l'on frappait du gourdin, mais le mythe fondateur est bien celui du guerrier mâle. Mythe que s'est d'ailleurs approprié nombre de femmes dans l'entreprise, pour faire 'leur' place. Françoise Giraud ne disait-elle pas : « La libération de la femme des années '60 n'a réussi qu'à libérer la virilité de certaines femmes au lieu de libérer la féminité chez tous les humains ». On y vient. Les mythes 'anciens' masculins (ancrés dans les notions de progrès, de raison, de justice, d'égalité, ...), formalisés par les « Lumières » et portés à leur paroxysme au XIXème et XXème siècle, sont poussés du coude aujourd'hui par de nouveaux mythes (fondamentalement féminins) plus ancrés dans les notions de paix, de liberté et de nature (libération personnelle, respect de la mère-nature et prédominance de la vie, pacification intérieure et extérieure, ...). Avec de nombreuses résistances au changement inhérentes à tout système, aujourd'hui, l'entreprise encaisse des 'inversions de primautés', selon le prospectiviste et noéticien Marc Halévy-van Keymeulen². L'horizontalité prend le pas sur la verticalité : la pyramide hiérarchique cède le pas au réseau où les relations d'autorité primeront de plus en plus sur les relations de pouvoir. La durée prend le pas sur le territoire : l'entreprise jalouse de ses parts de marché évoluera vers un lieu de développement de patrimoines durables, lieu de talents et de connaissances, lieu de transmission de savoirs et savoir-faire. Primauté de l'intuition sur la raison : l'analytique du cerveau gauche laissera plus de place au cerveau droit de l'intuition (voyons déjà comment les décisions sont prises). Primauté de la création sur la production : le produit n'a plus de valeur en soi (cherchons donc où est, de plus en plus, la valeur ... ajoutée). Primauté du mutuel sur le hiérarchique : le partenariat évincera le salariat, l'entreprise se recentrera de plus en plus sur son vrai métier et externalisera le reste, créant donc ce système de réseau et de partenariats. Primauté du végétal sur l'animal : l'entreprise préférera la prolifération et la synergie à la prédation, s'inscrivant dans des niches étroites. Primauté de l'analogique sur la logique : la complexité et l'accélération grandissantes rendent inopérant le scalpel de la raison analytique et nécessiteront donc l'invention de nouvelles méthodologies.

Le plan de bien-être reposera donc sur cette grille de lecture, sur cette nouvelle entreprise qui s'immisce aujourd'hui, parce qu'elle correspond –et c'est irréversible– aux aspirations humaines. Libération donc (que certains féodaux n'apprécient pas ou ne veulent voir). Fédérer un réseau, s'inscrire dans la durée, fonctionner par projets, être intuitif, imaginer, partager, cultiver la métaphore, ... attitudes ou regards plus féminins, sont aujourd'hui plébiscités par nombre de talents. Plus

² Voir « La révolution noétique » à paraître au printemps chez M&Editions, ou www.noetique.org

d'écoute, de patience, de prudence, de concret, de bon sens, d'intuition, de capacité d'engagement et de résistance dans des situations difficiles, de créer des liens, de la qualité sur la quantité, encore des qualités plus naturellement féminines sont demandées. Cela implique que la vie professionnelle doit changer et son rapport à la vie privée aussi. Nous attendons de l'entreprise une meilleure adéquation, sinon symbiose avec notre vie personnelle. Certaines l'ont déjà compris en organisant le télétravail, la crèche d'entreprises, assouplir les heures d'arrivée et de départ, déménager le bureau hors du centre ville, travailler sur les valeurs humaines, l'éthique, révéler voire soutenir les projets personnels, investir dans un projet d'entreprise d'un employé (cela se fait déjà!), soutenir les réseaux de solidarité, etc. Tout cela sans paternalisme aucun, ce serait une dérive. Tout cela en expliquant le cadre de l'épure, les limites, les droits et les devoirs de chacun. La hiérarchie est réhabilitée dans une logique non plus verticale mais dans une logique de réseau. Le manager n'est plus le guerrier emmenant ses troupes à la bataille, fusil dans le dos, canon en face, mais il devient celui qui cultive son jardin pour le faire prospérer. Le lien, le pont entre la vie professionnelle et la vie privée n'est autre que l'homme ou la femme, ce qui les caractérisent, ce qui les préoccupe. Il faut passer par lui, et ses nouvelles préoccupations, pour réconcilier les (apparemment) inconciliables.

Le déclin du mythe du guerrier est amorcé, le mythe du jardinier (de la jardinière) s'installe. Des valeurs nouvelles, de nouvelles méthodes et de nouveaux comportements prennent leur place. L'eau coule, contournera la pierre, et finira par l'éroder. La Vie n'est plus découpable en petit morceau. Ne parlons plus de vie privée et de vie professionnelle, parlons du 'talent', homme ou femme, au centre de la vie, de la vie de l'entreprise aussi. Renversement de discours, renversement de schéma, renversement de gestion. C'est difficile le changement n'est-ce pas ? Résistance.

Partie III. Le bien-être : utopie ou possible ?

Le *wellness management* n'est encore qu'une piste de réflexion pour la plupart des entreprises. Le terme de *wellness* en arrête d'ailleurs certaines qui n'y voient que le côté « farniente », réduisant le bien-être à une imagerie de loisirs et de vacances alors qu'il y va de l'efficacité même de leurs équipes, de la gestion de ses talents, de la (sur)vie de son entreprise. Pour que cette forme de gestion des talents devienne une réalité partagée par toutes les entreprises, plusieurs conditions doivent encore être réunies. D'abord une parfaite compréhension et acceptation par les entreprises du fait que les attentes de leurs collaborateurs ont changé. Ensuite, une réelle volonté de leur part de faire un état des lieux et de mener une politique cohérente de bien-être ; enfin, un suivi et une adaptation permanents de ces actions doivent être mis en place.

Après la prédominance des pôles économiques et environnementaux, l'entreprise concède donc aujourd'hui à investir dans le 'pôle social'. La question de fond, pour l'entreprise, est bien sûr de savoir si le 'social' est économiquement rentable. Les responsables R.H. ne démentiront pas un plaidoyer en faveur du développement durable de l'entreprise. Ils pourraient proposer de nouvelles pistes pour la gestion du pôle social. L'entreprise doit gérer de manière transversale et équilibrée les trois pôles économique, environnemental et social, si elle entend faire réellement la différence. Le pôle économique est le projet majeur des entreprises, le pôle environnemental devient incontournable (il faut éviter l'accident et par ailleurs l'agrément ISO ou EMAS devient la règle). L'enjeu est aujourd'hui une nouvelle gestion du pôle social, dont il est plus difficile de mesurer l'impact sur le rendement économique global. Si celle-ci se cantonne aux obligations légales et à quelques dispositifs clé sur porte, c'est que les nouveaux outils, comme la gestion des parties prenantes (stakeholders management), la Global Reporting Initiative (GRI) et autres leviers pour la participation et l'implication des acteurs et interlocuteurs clés, sont encore peu exploités et n'ont pas dès lors démontré leur efficacité. A l'heure où l'opinion publique juge un produit non seulement sur son prix et sa qualité intrinsèque mais aussi sur la manière dont il est réalisé, vendu, consommé et éliminé en fin de parcours, il va de soi que la gestion interne et externe des entreprises, non seulement doit être envisagée de façon décloisonnée, mais aussi, qu'elle doit doter le management d'un nouveau mandat. La gestion des ressources humaines et celle du bien-être des personnes au travail, le développement organisationnel et la communication occupent dans ce contexte élargi une position stratégique. Le bénéfice escompté est multiple. Bénéfice financier, car les actionnaires entendent investir là où

l'adhésion de la société civile a toutes les chances d'être optimale. Bénéfice commercial, car une entreprise qui peut rendre publique son éthique et la manière dont elle répond conjointement aux intérêts économiques, sociaux et environnementaux, a davantage de chances de se distinguer de telle autre qui fournit le même type de produits ou de services mais le fait dans la seule perspective du gain maximum. Bénéfice qualitatif aussi, car à l'heure où les entreprises doivent leur progrès à l'implication de leur personnel, cette prise en compte de leurs intérêts humains et citoyens a le plus de chance de susciter motivation et fierté d'appartenance, donc aussi, adhésion au projet d'entreprise. Organiser le bien-être dans son entreprise, c'est organiser le bien-être de son entreprise.

(encart)

« On ne peut pas résoudre un problème avec la même conscience que celle qui l'a engendré. Nous devons apprendre à voir le monde avec un regard neuf » (Albert Einstein)

(encart)

Dans un contexte d'incertitude et de vue à court terme, le manager se rassure avec quelques chiffres ... il doit pourtant lever le nez de son tableau de bord, regarder la route, sa destination, comptant sur sa seule véritable force pour l'atteindre: son capital humain et donc son mieux-être.