

Michel Guillemin

Le bonheur au travail : Risques et opportunités

Happiness at work: Risks and opportunities

## RÉSUMÉ

C'est dans la perspective du bien-être subjectif au travail que cet article traite du bonheur et de son émergence dans le monde du travail. Il est clair que l'une des raisons principales de cette émergence réside dans le fait que la souffrance au travail ne cesse d'augmenter et qu'elle appelle à un réveil des consciences et à l'expression de plus en plus forte des aspirations de plus en plus forte des individus concernés et en particulier des jeunes générations. Après un survol des mesures qui sont prises actuellement dans certaines entreprises, pour répondre à ces aspirations, il reste à comprendre pourquoi la situation ne s'améliore pas, malgré toutes les connaissances et les évidences scientifiques et économiques accumulées jusqu'ici. Cet article présente les risques et les opportunités se profilant dans les entreprises qui mettent en place des stratégies de promotion du bonheur au travail. C'est sur le plan éthique que se situent principalement les risques, si les objectifs réels de l'entreprise (rendement, économie) sont travestis en mesures apparemment humanistes. Quant aux opportunités, elles apparaissent très prometteuses tant sur le plan personnel des individus que sur le plan de l'entreprise

et de la société, dont la « bonne santé » ne peut être qu'améliorée.

## MOTS-CLÉS

Bien-être ; Santé globale ; Responsables du bonheur ; Enjeux éthiques ; Salutogénèse.

## ABSTRACT

In this paper, happiness is considered as a subjective feeling of well-being that may be threatened or promoted at the workplaces where this aspect has recently emerged. It is obvious that one of the main reasons to explain this emergence is the fact that suffering at work continues to increase and triggers awareness and craving for better working conditions especially for the younger generation. After a quick review of the measures some companies are taking to cope with these aspirations, it remains to understand why the global situation is not improving in spite of the knowledge and the scientific evidences accumulated up to now. This paper presents risks and opportunities looming ahead for companies that promote happiness at work through different strategies. Risks mainly occur at the ethical level when the real objectives of the company (benefits, productivity) disguise as apparently humanist measures. As to the opportunities, they look very promising both on a personal level and on a collective level for the company and for society whose "good health" can only be improved.

## KEYWORDS

Well-being; General health; Chief happiness officer; Ethical issues; Salutogenesis.

### 1. INTRODUCTION

Sans faire l'impasse sur le « malheur au travail », thème qui prédomine actuellement et qui traduit un mal-être général dans notre société – déjà largement documenté scientifiquement (Pezé, 2008) – il vaut la peine de braquer le projecteur sur le « bonheur au travail » qui mérite d'être clarifié et approfondi, car il ouvre des perspectives insuffisamment analysées, qu'elles soient prometteuses ou inquiétantes.

Après avoir clarifié la notion de « bonheur au travail » et résumé la situation actuelle principalement là où ce thème émerge dans un monde du travail en grande souffrance, nous analyserons les enjeux et les défis majeurs qui se cachent sous cette évolution.

Pour ne pas se perdre dans cette démarche, parmi la « jungle » des informations à ce sujet, l'objectif sera de rester dans une perspective scientifique, à la recherche des faits et des faits attestés par des travaux de recherche ou démontrés par des études approfondies, sans s'aventurer dans des considérations subjectives (Guillemin, 2018) et de sélectionner quelques éléments-clés de ce très vaste thème. Ainsi, le regard le plus objectif possible (!) que nous nous proposons de poser sur la question du bonheur au travail par une approche inédite, permettra de mieux percevoir pourquoi ce thème a émergé ces dernières années et quels enjeux il représente soit sous forme de risques de perversion, soit

d'opportunités d'ouverture vers une conception du travail et du bien-être qui répond aux attentes de plus en plus fortes qui caractérisent le monde du travail actuel.

### 2. QU'ENTEND-T-ON VRAIMENT PAR « BONHEUR AU TRAVAIL » ?

À en croire ce que nous disent les médias et les réseaux sociaux, le « bonheur au travail » est lié à certaines conditions de travail, telles celles où les collaborateurs sont choyés sur tous les plans, qu'il s'agisse des horaires de travail, des possibilités de détente, d'aide à l'organisation de sa vie privée (enfants, télétravail, etc.), de rencontres conviviales avec les collègues, de sorties en groupe, de coaching anti-stress, de locaux accueillants et de bien d'autres choses encore. Pour réaliser, coordonner et animer tout cela sont apparus des « Chief Happiness Officers » (Responsables du bonheur, dont nous reparlerons plus loin) ainsi qu'une nuée d'« experts » et de coachs qui se disent en capacité d'aider les entreprises dans cette démarche.

À noter que sur le plan scientifique, les recherches sur le lien entre le bonheur et le travail semblent avoir débuté dans les années trente (Zelenski et al, 2008), dans les domaines de la sociologie et de la psychologie et ont confirmé qu'il y avait un lien entre le bonheur dans son travail et la satisfaction de son existence (Tait et al., 1989 ; Rice et al., 1980). Il est intéressant de constater que le domaine de la santé au travail, dont les objectifs se sont focalisés jusqu'ici presque exclusivement sur les maladies et les risques professionnels, est relativement absente

du débat (et des recherches scientifiques) alors que c'est dans ce vaste champ pluridisciplinaire qu'on trouve les connaissances et les compétences pour, non seulement assainir les conditions de travail, mais aussi pour les rendre sources de bien-être. Pour illustrer cela, il suffit de constater que sur les 37 commissions scientifiques de la Commission Internationale de la Santé au Travail (CIST) – qui est LA référence scientifique du domaine – aucune n'est consacrée au bien-être au travail<sup>1</sup>. Des signes de changements et d'ouverture sont apparus récemment (Chari et al., 2018).

Il apparaît donc nécessaire de préciser dans un premier temps, ce que signifie « bonheur au travail ». Le bonheur se définit, dans le langage courant, comme un état de complet bien-être, de satisfaction, de plénitude, de jouissance. Cet « état » est finalement très personnel car il est ressenti en fonction de notre propre histoire, de nos valeurs, de notre culture, de nos aspirations profondes, de notre environnement, etc. et parler de « bonheur au travail » n'est donc probablement pas très approprié puisqu'il s'agit d'une notion à forte connotation personnelle et non d'une notion collective partagée de la même manière par tout le monde. En fait, le « bonheur au travail » se réfère plutôt au bien-être subjectif, à la satisfaction ou à la qualité de vie au travail qui sont des notions plus générales et moins individuelles. C'est d'ailleurs dans cette acception que l'Organisation des Nations Unies publie périodiquement son rapport mondial sur le bonheur (ONU Info, 2011) et nous

adopterons cette conception pour cet article. Notons au passage que le choix de garder un mot aussi « fort » pour parler d'une notion plus « modeste », présente l'avantage d'avoir ainsi une vision, c'est-à-dire un état idéal vers lequel on tend, qui ne sera probablement jamais atteint, mais qui donne l'axe et la direction vers laquelle avancer.

### 3. SITUATION ACTUELLE

Ce n'est que tardivement que la promotion de la santé et le bien-être au travail ont émergé dans le champ de la santé au travail, ce qui explique pourquoi d'autres acteurs se sont emparés du sujet dès qu'il est apparu, mais cela dans un contexte « non-cadré », relativement flou, où le domaine de la santé au travail ne s'est pas vraiment profilé.

#### 3.1 Démarches d'amélioration

Ces démarches ont pris différentes formes qui restent encore limitées et sont parfois contestables.

La promotion de la santé à la place de travail dans les entreprises a fait son apparition il y a une quinzaine d'années, dans la foulée d'une évolution générale et non spécifiquement liée au travail, avec la Déclaration de Luxembourg, dans le cadre de l'Union Européenne (European Network for Workplace Health Promotion, 2007). Elle a été favorablement accueillie par les employeurs, car il s'agissait d'une démarche hors du cadre légal, c'est-à-dire sans contraintes et contrôles d'aucune sorte. Durant une première période, l'accent a été mis sur l'encouragement à un bon comportement individuel sur le plan du tabac, de

---

<sup>1</sup><http://www.icohweb.org/site/scientific-committees.asp>

l'alcool, de l'alimentation, de l'exercice physique, etc.

Il est assez rapidement apparu que cette approche ne pouvait moralement pas précéder la promotion de bonnes conditions de travail. On ne peut pas recommander aux collaborateurs d'adopter un comportement sain, s'ils sont dans un environnement de travail malsain. C'est alors que le rapprochement avec les professionnels de la santé au travail s'est opéré pour prendre en compte les conditions de travail, avec une collaboration variable, souvent limitée à la psychologie du travail ou à l'ergonomie. En Suisse la gestion de la santé en entreprise » (GSE) est apparue sous ce label et a rencontré un certain succès (Fédération Suisse des Psychologues). Un réseau européen s'est constitué dans le but d'harmoniser les approches et les activités dans les différents pays (European Network for Workplace Health Promotion).

Différentes méthodes de la gestion du stress, se sont développées et certaines sont devenues très populaires telle celle Kabat-Zinn (2009). Les cours de réduction du stress par la pleine conscience (MBSR : Mindfulness-Based Stress Reduction) ont proliféré et ont touché, dans un premier temps, principalement les managers, mais se sont étendus ensuite largement à tout le monde. Ici aussi un problème éthique se pose pour des raisons analogues à celles invoquées plus haut : est-il correct de renforcer sa résistance au stress avant d'assainir les conditions de travail qui le provoque ?

Le management s'est aussi intéressé à la satisfaction au travail en adoptant de nouvelles formes d'organisation, basées

sur la bienveillance, la confiance, le dialogue, où l'humain est au centre des valeurs de l'entreprise (Laloux, 2015 ; Lecomte, 2016 ; Migeon, 2018). De nouveaux systèmes organisationnels ont été introduits pour s'adapter aux nouvelles technologies, aux profondes mutations et évolutions culturelles, pour redonner du sens au travail et s'appuyer sur l'intelligence collective (Matthey-Doret & Pétermann, 2018). Il faut reconnaître que cette prise de conscience du management et ce changement de cap ne concernent actuellement qu'une petite minorité d'entreprises, mais ils correspondent à un réel besoin. De timides progrès apparaissent dans certaines entreprises pour alléger les traditionnels systèmes de contrôle (présence, qualité, performance, rendement, etc.), de reporting, de certifications diverses, etc. qui se sont révélés fort peu rentables en regard du temps et des ressources qu'ils mobilisent, pour ne pas parler de la démotivation et de la surcharge de travail qu'ils provoquent (Dupuy, 2015).

À noter que les écoles de management commencent à s'ouvrir à ces dimensions humaines qu'elles introduisent dans leurs cursus. Ainsi à Grenoble, la chaire « Paix économique, mindfulness et bien-être au travail »<sup>2</sup> et la fameuse école internationale de Lausanne (IMD : International Institute for Management Development<sup>3</sup>) ont introduit dans leur enseignement ces nouvelles valeurs déterminantes pour les futures générations de managers. A l'INSEAD de Fontainebleau, le Professeur Henri-Claude de Bettignies<sup>4</sup> s'est attaché à promouvoir de nouvelles visions d'ouverture et d'éthique dans la

<sup>2</sup> <https://www.grenoble-em.com/>

<sup>3</sup> <https://www.imd.org/>

<sup>4</sup> <https://philoma.org/orateur/de-bettignies-henri-claude/>

formation conduisant à un MBA (Master of Business Administration).

Le bien-être au travail est parfois assimilé au bonheur au travail et les entreprises utilisent parfois l'un ou l'autre de ces termes. Dans les entreprises qui veulent le promouvoir de manière éthique, les CHO (Chief Happiness Officers) sont apparus et ont pour tâche de mettre en place les mesures qui vont améliorer la satisfaction des employé(e)s. Ce métier est très nouveau et ne dispose pas encore de cadre et de structure définissant clairement les compétences attendues, la formation requise, les responsabilités attribuées, les domaines scientifiques concernés et les liens avec la santé au travail, la promotion de la santé, le management et la gestion des ressources humaines. Dans la mesure où ils ont l'appui total de la direction et une certaine autonomie pour développer leur créativité, ils peuvent probablement être des acteurs efficaces, mais il n'y a pas encore assez de recul pour entreprendre des études à ce sujet et en tirer des conclusions. Des associations et des structures s'organisent pour promouvoir ce thème, telle la Fabrique Spinoza en France<sup>5</sup>, mais il reste un long chemin à faire pour que de tels métiers soient reconnus et validés par les autorités académiques et officielles.

L'apport des neurosciences à la connaissance scientifique sur le bien-être a été considérable ces dernières années. Le fonctionnement du cerveau, la plasticité neuronale, le rôle des neurotransmetteurs, tel celui de la sérotonine ou de la dopamine qui agissent sur notre humeur, ont permis une meilleure compréhension de la nature de notre bien-être psychique, validant ainsi les résultats de

la méditation et ouvrant des perspectives sur la manière « d'entraîner » notre cerveau pour améliorer la qualité de notre vie (Davidson & Schuyler, 2015)

À noter aussi que ce sujet du bien-être au travail est devenu aussi un thème de recherche et de développement, dans d'autres disciplines, principalement dans le domaine de la psychologie et de l'ergonomie, entraînant ainsi la création de sociétés ou de groupes autour de ce thème et conduisant à l'organisation de congrès, symposiums et autres séminaires (European Research in Occupational Safety and Health, 2019 ; Schulte, et al., 2015).

Il faut reconnaître que la prise en compte de la souffrance des managers, qui conduit parfois au suicide et impacte toute l'entreprise, est restée très en-deçà des besoins actuels. Les chefs d'entreprise et petits patrons (PME) échappent à la protection sociale et légale réservée aux employés et n'ont pas fait l'objet de beaucoup de recherches quant aux causes de leurs problèmes, aux conséquences sur leur état de santé, et aux moyens de les résoudre. À noter, cependant, qu'il existe en France, un observatoire, appelé « Amarok », dédié à la santé physique et mentale des travailleurs non-salariés (TNS) : dirigeants de PME, commerçants indépendants, professions libérales, artisans, etc. Il a été créé en 2009 par Olivier Torrès, Professeur des Universités (Montpellier) et spécialiste des petites et moyennes entreprises (PME) et a des antennes en Suisse et au Japon<sup>6</sup>. Il offre un soutien à ces dirigeants.

La chasse aux « managers toxiques », qui sont à l'origine de graves

---

<sup>5</sup> <http://fabriquespinoza.fr/>

<sup>6</sup> <http://www.observatoire-amarok.net/>

dysfonctionnements et de souffrances aux conséquences humaines et économiques considérables, s'est aussi organisée. Un livre choc (et au titre choquant ! : « Objectif Zéro Sale Con ») a rencontré un immense succès. Écrit par un célèbre professeur d'économie à l'Université de Stanford, il se présente comme un « petit guide de survie » face à ces « empoisonneurs » (Sutton, 2010). Sans considérer, tous les chefs « toxiques » comme des pervers narcissiques, il faut bien reconnaître que le système lui-même et certaines organisations favorisent l'apparition de « petits chefs » arrogants, préoccupés uniquement par le rendement et la performance (et leur carrière) sans tenir compte des personnes qu'ils dirigent. Prisonniers du système et des pressions

qu'ils subissent de la direction, ils deviennent aussi, d'une certaine manière, des victimes. De plus, la formation dans les écoles de management, n'a pas encore vraiment mis l'aspect humain à sa juste place. Heureusement la situation semble s'améliorer comme nous l'avons signalé plus haut. S'attaquer à cette problématique n'est évidemment pas possible dans toutes les entreprises mais elle reste une démarche importante qu'il ne faut pas sous-estimer, si l'on veut assainir la situation actuelle.

Globalement, les enquêtes internationales sur la satisfaction au travail, font ressortir un degré relativement positif mais qui varie substantiellement entre les différents métiers, comme l'illustre la figure 1.

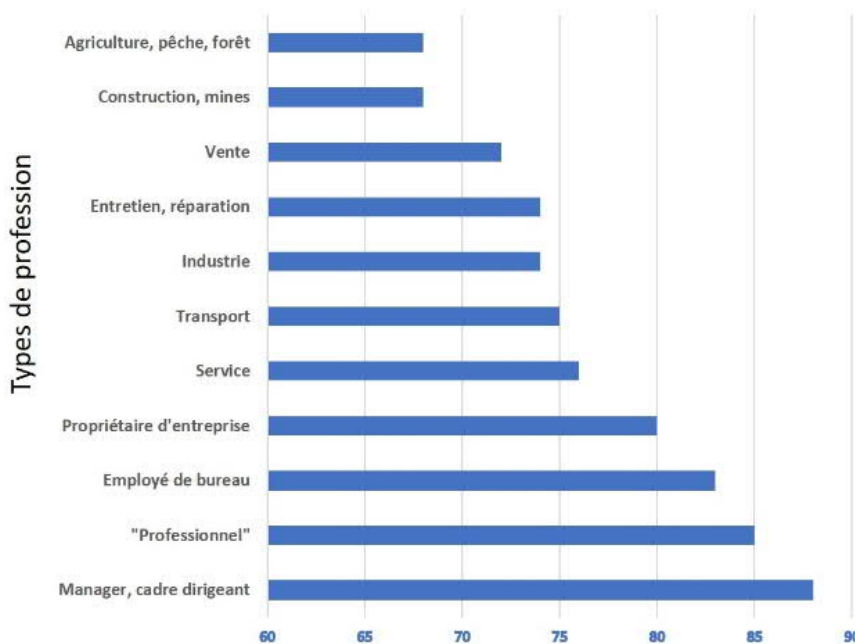


Figure 1. Pourcentage des personnes satisfaites dans leur travail (Gallup World Poll, 2017, p. 161-163)

### 3.2 Des questions se posent

Les études sur les risques psychosociaux ont débuté il y a plus de trente ans

et la somme des connaissances acquises est considérable. Alors comment se fait-il que d'année en année les enquêtes nationales et internationales à ce sujet

montrent une augmentation continue ? (Eurofound, 2016 ; Khireddine et al., 2015). Il est très difficile de trouver des études qui démontrent, chiffres à l'appui, que les stratégies proposées par les professionnels de la santé au travail sont efficaces. À titre d'exemple, un récent ouvrage collectif et orienté sur les risques psychosociaux au travail fait espérer des données concrètes et chiffrées sur le succès de certains outils, actions ou dispositifs, mais il n'en donne pratiquement aucune, malgré l'intérêt indéniable de son contenu (Mias et Wolmark, 2018).

D'intéressantes études sur l'impact économique des accidents et maladies professionnels ont démontré la charge énorme qu'ils font peser sur la société et qui, contrairement aux idées reçues, dépassent largement la charge de grands fléaux comme le cancer, les maladies cardiovasculaires, le diabète et bien d'autres maladies encore (Leigh, 2011). Or ces données ne semblent pas intéresser les « décideurs » qui ne donnent aucune priorité à ces questions. On est en droit de s'interroger sur cette apparente indifférence.

Il faut admettre que les préjugés contre le domaine de la santé au travail sont tenaces. Ils restent bien ancrés dans les esprits d'une majorité de chefs d'entreprise qui considèrent par exemple que les professionnels de ce domaine préconisent des mesures préventives qui coûtent cher et ne sont pas vraiment nécessaires, et qui nuisent au bon développement économique des entreprises. Preuve en est que durant ces dernières années, les mesures visant à diminuer le

soutien aux institutions de recherche et formation en santé et sécurité au travail se sont multipliées en allant de la fermeture pure et simple d'instituts nationaux (en Suède [Westerholm, 2007] et en Suisse) à la « dissolution » d'entités bien visibles dans de grandes structures générales, faisant ainsi disparaître leur nature spécifique. Ainsi en Italie par exemple l'Institut National de Santé au travail a été intégré à l'Institut National de de l'Assurance contre les Accidents Professionnels. De plus, des déclarations hostiles de grands dirigeants (en Grande Bretagne<sup>7</sup> et aux États-Unis) confirment cette tendance. Cette situation est préoccupante puisqu'elle va à l'encontre de toutes les preuves scientifiques et économiques qui prouvent que la prévention est très rentable, et que le rôle des professionnels de la santé et sécurité au travail contribue non seulement à diminuer les coûts liés aux accidents et maladies et aux absences, mais aussi à augmenter la qualité du travail, l'engagement et la satisfaction du personnel et la productivité de l'entreprise (Duval, 2013).

L'attachement aux anciens systèmes, la peur du nouveau et le manque de courage pour changer de paradigme, sont des constantes et des freins bien connus qui sont à l'œuvre dans ce contexte et expliquent en partie pourquoi les choses évoluent si lentement. Sans s'allonger sur le problème de ces freins à l'évolution et du manque de prise de conscience des « décideurs » ainsi que sur les possibles raisons qui l'expliquent, il faut reconnaître que des études sociologiques et politiques seraient nécessaires. Jusqu'à présent, aucune réponse

---

<sup>7</sup> David Cameron : "I will kill off the safety culture"  
<https://www.independent.co.uk/news/uk/politics/david-cameron-i-will-kill-off-safety-culture-6285238.html>

fondée n'a pu être donnée à la question :  
« Pourquoi un tel déni de la réalité ? »

#### 4. LES RISQUES

Lorsqu'un thème devient à la mode, il est inévitable qu'il suscite des ambitions, en particulier, sur le plan du profit et du rendement financier. Le risque de dérives éthiques existe bel et bien et il est parfois difficile à détecter vu qu'apparemment les démarches se présentent avec des objectifs très honorables. L'exemple des fameuses chartes éthiques de grandes entreprises qui dysfonctionnent et agissent en parfaite contradiction avec leurs prétendues valeurs, est fréquent (Laget, 2013). D'autre part, lorsque ces démarches, issues d'une vraie motivation de l'entreprise, sont faites maladroitement et sans « professionnalisme », elles risquent de susciter de la frustration et de la déception, car elles ne sont pas respectées.

##### 4.1 Une mainmise sur l'individu à son insu : manipulations, enjeux éthiques

On peut se réjouir que certaines entreprises prônent le « bonheur au travail » puisque les mesures qu'elles mettent en place sont appréciées par les collaborateurs et génèrent de la satisfaction et par voie de conséquences une diminution de l'absentéisme et une productivité augmentée. Mais, en revanche, il n'est pas étonnant que des questions se posent sur la véritable motivation des entreprises à ce sujet. Serait-ce si difficile d'y voir une nouvelle manière d'augmenter le profit sous l'égide de valeurs humanistes ? Certains parlent même de la nouvelle forme du capitalisme, qui « manipule » ainsi les travailleurs pour mieux

les rentabiliser (Linhart, 2015). Les critiques à l'égard des CHO sont nombreuses car il est clair que cette mode qui donne une bonne image de l'entreprise, n'est pas à l'abri de stratégies perverses (Bouzou & de Funès, 2018). Ces « responsables du bonheur » doivent être à l'écoute des salariés, valoriser leurs talents, les aider à résoudre leurs problèmes, répondre à leurs demandes, etc. Ils sont aussi chargés de créer une bonne ambiance de travail en organisant des événements conviviaux (repas, sorties, jeux, etc.). Ils sont à l'interface de la communication, des ressources humaines et de l'organisation du travail. De telles responsabilités nécessitent un bagage de compétences et d'expérience considérable que la plupart des CHO n'ont pas. De plus, ils n'ont aucun pouvoir sur l'organisation du travail, les méthodes de management ou tout autres mesures visant à modifier les conditions de travail. Ces critiques ne doivent cependant pas effacer les efforts réels et éthiques de certaines entreprises.

##### 4.2 Les attentes déçues des collaborateurs engendrent des conséquences néfastes

Il est naturel que la mise en place de mesures visant à augmenter la satisfaction au travail fait naître des attentes légitimes chez les personnes concernées. Si ces attentes sont déçues pour quelque raison que ce soit (manque de crédits, changement de cap, CHO incompetent ou non soutenu par la direction, conflits, etc.), cela peut se traduire par une démotivation au travail, une perte de sens, une augmentation de l'absentéisme, une amertume affectant la relation avec les collègues, avec la hiérarchie, voire même



la vie privée. Cette dimension de l'importance du travail sur la santé sociale de l'individu est trop souvent sous-estimée (Bonsack et al., 2017).

#### 4.3 Une inadéquation entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs personnelles

Il n'y a pas de « modèle standard » pour le bonheur au travail. Chaque entreprise définit elle-même ce qui va participer au bien-être des collaborateurs. La tendance à « l'infantilisation » qui apparaît souvent avec les jeux offerts ou les animations proposées, peut heurter certaines personnes qui se sentent alors « hors-jeu » et en désaccord avec la communauté de travail. Le manque de cohérence entre les valeurs propres à l'individu en lien avec son travail et les valeurs affichées par l'entreprise peut conduire aussi à une perte de sens, plus profonde que celle mentionnée plus haut, avec des conséquences plus graves sur la santé psychique de la personne (dépression, désillusion, remise en question, etc.) (Stoll et al., 2017).

#### 4.4 L'attachement aux « normes » devenues obsolètes

Lorsque les standards de qualité et toutes les normes ISO sont apparues, le management a cru détenir enfin les clés de la maîtrise des performances de l'entreprise et la garantie « officielle » que tout était « sous contrôle ». La mise en place des systèmes qualité à tous les niveaux a généré un énorme travail administratif, un investissement en temps et en argent considérable, dont le bénéfice s'est finalement révélé très modeste en regard de tous ces efforts, peu motivants pour le personnel de l'entreprise. Plus

grave encore, ces contraintes administratives, que les ergonomes appellent « le travail prescrit », empêchent en fait la qualité du « travail réel » que les opérateurs gèrent intelligemment et avec leur expérience (Dejours, 2012).

Conjointement à toutes ces certifications, accréditations et autres attestations plus ou moins officielles, le contrôle et la surveillance du travail s'est intensifié dans l'espoir de le rendre plus rentable en éliminant le temps perdu, en maximisant le travail productif, en comptabilisant précisément le temps passé à chaque tâche, etc. Cette forme de retour au taylorisme n'a pas tardé à se révéler très néfaste sur la santé des salariés, tant sur le plan psychique que sur le plan physique. L'absence d'autonomie dans le travail est un des facteurs pathogènes, connu depuis longtemps et qui contribue au risque de problèmes cardiovasculaires (Marmot et al., 1997). De plus, cette pression du contrôle permanent de l'individu traduit un manque de confiance, qui est forcément très mal ressenti par les personnes concernées, ce qui ne contribue évidemment pas à la motivation, à l'engagement et à la qualité du travail.

En conclusion, il ressort que les actions qui évitent de toucher aux modalités d'organisation en prétendant apporter le bien-être par des actions périphériques au travail ne peuvent que conduire à l'échec.

### 5. Les opportunités

La vraie vision du bonheur – celle où il s'agit d'un idéal vers lequel on tend – ouvre des perspectives très positives dans la manière de concevoir le travail, de le vivre et de l'organiser. Et, vu que le

travail est un des piliers de notre société et qu'il est en train d'évoluer et de changer de formes (INRS, 2016), c'est l'occasion de le repenser fondamentalement sur la base des principes et valeurs qui ont déjà fait leurs preuves dans certaines entreprises, mais qu'il s'agit d'étayer par des recherches et des projets-pilotes ambitieux. Les jeunes générations, dans la majorité des cas, n'adhèrent plus aux standards dans lesquels la génération des baby boomers (leurs parents) a été moulée (Méda et Vendramin, 2013). Elles veulent de l'autonomie, du soutien et du sens. Elles n'ont de respect que pour les chefs qui sont compétents, montrent l'exemple et leur font confiance et elles ne sont pas impressionnées par les titres et la hiérarchie. Elles ouvrent ainsi la voie vers un nouveau concept du travail, plus global et plus « salutogène ».

Dans ce type de démarche, il y a toujours des voix indignées qui s'élèvent contre ces « utopies » qui ne s'attaquent pas aux vrais problèmes de toutes celles et ceux qui souffrent au travail actuellement, et où le cynisme, les injustices sociales et la religion de l'argent prédominent. La réponse à cette critique est simple : oui, il est important de s'attaquer à ces problèmes mais cela ne doit pas empêcher d'étudier de nouvelles pistes de progrès, là où c'est possible.

### 5.1 L'occasion d'envisager le travail comme un outil d'épanouissement

De bonnes conditions de travail offrent la possibilité de prendre un peu de recul sur son activité professionnelle et de la considérer comme un possible reflet de nos valeurs fondamentales qui lui donnent du sens. Cette ouverture à notre manière de fonctionner, de réagir,

d'être touché ou offensé, peut déboucher sur une meilleure compréhension de ce qui a construit notre personnalité (enfance, éducation, culture, épreuves, etc.) et notre spécificité. C'est aussi une manière de s'accueillir dans nos aspects sombres, éclairés par la connaissance des facteurs qui ont influencé nos actes et sur nos aspects « clairs », nos qualités profondes, souvent cachées pour toutes sortes de raisons culturelles et personnelles.

Cette meilleure perception et ce meilleur accueil de nous-mêmes s'accompagnent naturellement d'une meilleure appréhension du lien avec l'autre et permet de gérer de manière plus tranquille et juste les inévitables crises avec un chef, un collègue ou un collaborateur que l'on dirige. Chaque épreuve est une occasion d'analyser notre comportement, de mieux le comprendre et d'en tirer profit pour mieux gérer les prochains enjeux.

Lorsque nous sommes en meilleure harmonie avec nous-mêmes et les autres, notre lien avec la communauté, qu'elle soit dans le contexte professionnel (équipe de travail, liens sociaux, etc.) ou dans le contexte privé (sport, art, loisirs, ...) s'épanouit de manière naturelle et nous permet d'assumer la « responsabilité sociale » que nous avons face aux communautés qui nous accueillent.

Cette introspection permet de s'ouvrir à un autre regard sur le travail et donc à le considérer comme un terrain d'expérience privilégié qui donne un autre goût à notre métier et à la manière de le vivre et l'accomplir. La méditation en pleine conscience trouve toute sa place dans ce cadre, car elle crée les conditions favorables à cette introspection

précieuse qui nécessite un certain courage et de l'humilité. Bien sûr, cette démarche n'est pas toujours facile, suivant le type de travail que nous devons effectuer, mais elle est possible, même dans des conditions apparemment dévalorisantes, telles celles des « agents de propreté » (nettoyeuses, nettoyeurs), (Lecomte, 2016) où l'importance de la tâche est vitale mais trop souvent méprisée et sous-traitée, donc « étrangère à l'entreprise ». Lecomte (2016) décrit très bien cette attitude positive que l'on peut avoir sur son travail, quel qu'il soit. En fait, tout travail est porteur de sens, même si des tâches répétitives, apparemment sans intérêt, ne servent « qu'à gagner sa vie », elles sont essentielles puisqu'elles servent à assumer sa vie et à entretenir les siens.

Le psychologue Mihály Csikszentmihályi, a étudié les facteurs qui contribuent au bonheur et à la créativité des individus et a développé la notion de flux, qui est un état de complète présence et de concentration où la personne se sent « portée » par son activité, et en tire un plaisir d'autant plus grand que sa tâche est exigeante et demande un certain dépassement stimulant sa créativité. Pour ce chercheur, le travail est une source de flux et tout le monde peut éprouver ce sentiment ; bien sûr la nature de la tâche, les conditions dans lesquelles elle s'effectue et les caractéristiques individuelles de la personne influencent cette perception. On touche là l'un des aspects du travail en lien très direct avec le bonheur (Csikszentmihályi, 2004).

La philosophe Simone Weil (1909–1943) s'est passionnée pour la dimension « spirituelle » du travail, au point de

faire une pause dans sa carrière académique pour vivre la condition ouvrière dans ses aspects les plus durs. Elle écrivait : « le travail physique constitue un contact spécifique avec la beauté du monde ». Elle avait bien vu que les conditions de travail de l'époque, souvent dégradantes, ne permettaient pas aux ouvriers de « lever la tête » et c'est pourquoi elle s'est aussi lancée dans la lutte syndicale, mais elle avait perçu ce côté « sacré » du travail qui en fait toute sa puissance (Labbé, 2014, p. 97).

## 5.2 L'importance d'être en cohérence avec ses valeurs

La notion de bonheur, telle que nous l'avons décrite, présente aussi l'avantage de nous offrir l'occasion de préciser et définir ce qu'est véritablement le bonheur au travail pour nous. C'est-à-dire de construire notre vision du travail idéal, qui contribue à notre bien-être sur tous les plans, qui permet notre épanouissement et notre évolution personnels et nous donne la possibilité de mettre en pratique, d'exploiter nos qualités spécifiques et donc de nous sentir utiles. En d'autres termes, il s'agit d'être en cohérence avec nos valeurs et c'est ce qui construit notre bonne « santé morale », ce quatrième pilier de la santé globale qui complète les trois autres : la santé physique, la santé psychique et la santé sociale (Guillemin & Besson, 2018).

Pour avoir du plaisir au travail et s'y sentir bien, il faut naturellement qu'il ait du sens et qu'il soit en harmonie avec nos aspirations (Morin et al., 2010).

Le sens de la cohérence est la base de la science appelée « salutogénèse » fondée par A. Antonowski, sociologue médical qui a étudié des prisonnières des

camps de concentration nazis ayant réussi à survivre malgré les atroces conditions qu'elles avaient dû endurer. (Lindstroem & Eriksson, 2012). Cette « science de la santé », par opposition à la médecine qui est la « science de la maladie », recherche les facteurs qui contribuent à développer la bonne santé. Ce sens de la cohérence s'articule sur trois plans :

1. Les informations et les situations de la vie quotidienne sont perçues de manière compréhensibles et consistantes ;
2. Le sentiment d'être en mesure de gérer les événements et les épreuves qui se présentent ;
3. Le sentiment que ces événements ont un sens et contribuent à notre évolution.

Bien que le psychologue Csikszentmihályi (2004) et le sociologue Antonowski (1923-1994) aient travaillé sur deux plans totalement différents, ils se retrouvent sur le fait que les événements de la vie ou le travail, doivent représenter des défis que nous pouvons relever et qui donnent du sens à notre vie en même temps que la satisfaction, le bonheur, de les avoir maîtrisés. Ils sont salutogènes.

Le bonheur au travail se trouve donc très naturellement étroitement lié à notre « bonne santé morale », comme cela a déjà été développé dans un précédent article (Guillemin, 2018).

L'avantage d'avoir une vision claire de ce qui constitue notre bien-être et nos valeurs facilite nos choix et notre comportement, quelles que soient notre position sociale et la nature de notre travail.

### 5.3 L'ouverture vers une « cohérence organisationnelle » en phase avec la mutation du monde du travail

L'entreprise est une entité qui doit aussi fonctionner en cohérence avec ses valeurs ; cohérence qui peut se construire sur les mêmes bases que la cohérence individuelle. Frédéric Laloux, (2015) dans son livre sur les « nouvelles organisations », explique que pour son enquête, il était parti à la recherche d'« entreprises qui avaient une âme ». Et, sur la base de ses observations, il a construit un modèle où tous les paradigmes du management traditionnel, sont bousculés pour laisser place à de nouveaux modes d'organisation et de leadership efficaces et en phase avec les aspirations actuelles des individus et où la cohérence organisationnelle peut se construire (Missir, 2015).

C'est dans ce contexte que les « nouveaux managers » cherchent de nouvelles formes d'organisation permettant de s'adapter, d'évoluer et de résoudre les problèmes endémiques liés aux méthodes de management traditionnelles et de plus en plus obsolètes en regard des attentes de la jeune génération. Cette évolution culturelle majeure incite à opérer des changements ou des réajustements structurels ou organisationnels visant à remettre l'humain au centre et à rendre l'entreprise agile (adaptation aux changements) et génératrice de sens (autour de valeurs partagées) et de bien-être pour tous les acteurs. Grâce aux divers modes de gouvernance partagée, chacun se sent à sa place, sait le rôle qu'il doit jouer, collabore solidairement avec les autres au sein de son équipe et se sent engagé pour l'entreprise et la commu-

nauté. Dans ce contexte, les rôles du directeur, du manager, du responsable des ressources humaines et de bien d'autres, sont profondément modifiés voire supprimés.

Il n'y a pas de modèle standard pour ces entreprises, de nombreuses formes différentes existent et se modifient aussi au cours du temps pour s'améliorer et s'adapter aux évolutions du monde du travail. Un petit ouvrage récent passe en revue les divers modes de fonctionnement de ces nouvelles entreprises et permet ainsi de se faire une idée plus précise sur ces changements culturels qui préfigurent probablement l'avenir (Matthey-Doret & Pétermann, 2018).

Dans ce contexte, le Bureau régional de l'OMS pour l'Europe, a mis au point un outil pour cartographier les structures de gouvernance et les mécanismes de responsabilisation en faveur de la santé et du bien-être, afin d'aider les pays et les acteurs concernés à déterminer les domaines dans lesquels des ajustements et un renforcement sont nécessaires (Tiliouine et al., 2018).

Au-delà de son organisation et de son fonctionnement interne, l'entreprise doit aussi assurer sa responsabilité sociale qui s'inscrit de manière évidente dans les missions de ces nouvelles organisations. Un exemple proposé par Gittel et al. (2006) illustre fort bien cette « responsabilité » : au lendemain des attentats du 11 septembre 2001, les entreprises aéronautiques américaines ont dû faire face à une situation catastrophique où les pertes ont été considérables. Certaines compagnies ont licencié leur personnel de manière relativement massive alors que d'autres ne l'ont pas fait. Quatre ans plus tard, le redressement

boursier a été spectaculairement meilleur pour les entreprises qui n'avaient pas licencié leur personnel. De même que le sens de la cohérence au niveau personnel est à la base de notre bonne santé, la cohérence organisationnelle contribue à la « bonne santé » de l'entreprise et donc au bonheur de ses acteurs (Droz & Wahlen, 2018).

#### 5.4 L'opportunité de contribuer à une société plus juste

Le recul manque encore pour mesurer le succès et l'impact de ces nouvelles organisations en termes humains, économiques et sociaux et leur nombre reste trop modeste pour parler d'une « révolution », mais on peut espérer qu'il s'agit de prémices prometteuses. Dans la mesure où ces progrès pourraient s'intensifier, ils contribueraient à construire une société plus juste où il fait bon vivre.... Bien sûr les enjeux politiques sont gigantesques et inciteraient plutôt au pessimisme. Néanmoins une société évolue à travers ses individus, donc chacun porte sa part de responsabilité vers le progrès.

Pour résumer très schématiquement et partiellement les facteurs qui influencent le bien-être au travail, dans les différentes sphères de la vie, la figure 2 esquisse un modèle simplifié où les interactions entre les sphères démontrent qu'il s'agit, en fait, d'un système plus complexe où les valeurs qui soutiennent la santé globale, donc le bien-être, en constituent l'élément essentiel.

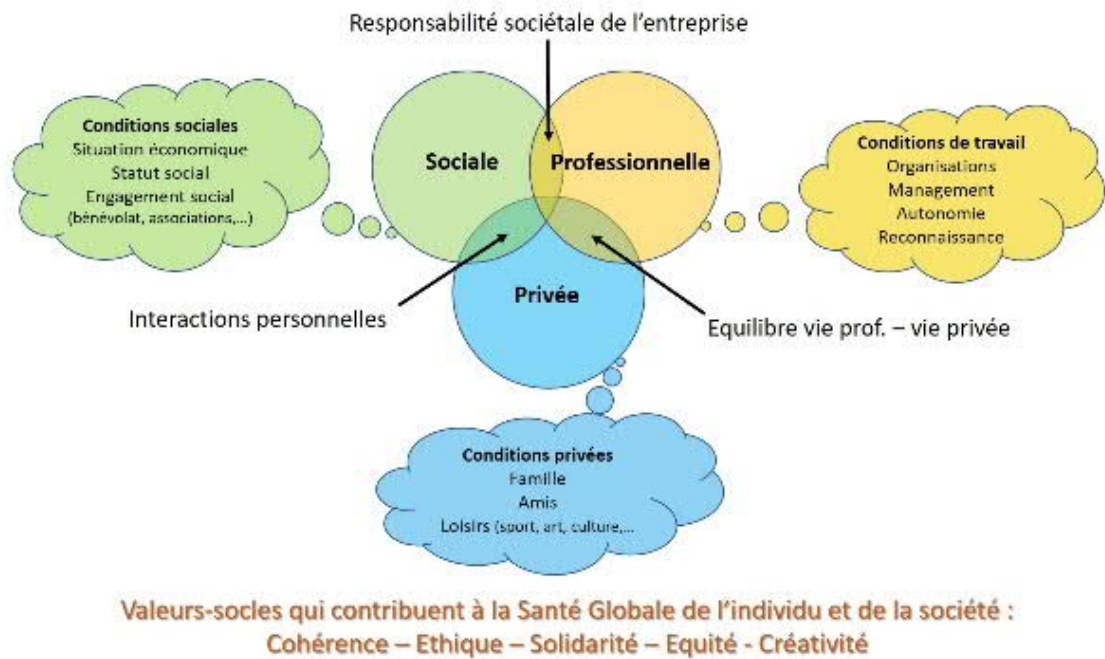


Figure 2. Facteurs d'influence sur le bien-être dans les différentes sphères de la vie

## 6. CONCLUSION

Le fait que la recherche du bonheur au travail ait émergé relativement récemment, comme le prouve l'apparition des CHO, traduit un besoin grandissant de plus de respect pour l'humain face aux dérives actuelles qui empoisonnent notre société et le monde du travail en particulier. Il découle aussi du fait que les jeunes générations qui n'ont pas connu les crises économiques et le chômage – pour une grande majorité d'entre elles – deviennent plus exigeantes en comparaison des générations qui ont vécu des périodes difficiles et s'estimaient heureuses d'avoir un travail, quel qu'il soit. Elles se mobilisent pour de grandes causes, telle la protection de l'environnement, le réchauffement climatique, l'égalité des sexes, etc. Elles veulent une société plus juste et sont heurtées par les inégalités sociales qui, au lieu de s'atténuer avec la croissance, s'intensifient (Programme des Nations

Unies pour le Développement, 2016). Il faut prendre en compte ces aspirations.

Et l'un des moyens de soutenir ces efforts réside dans la recherche scientifique qui doit apporter des évidences au sujet de la nature du bonheur au travail, des moyens d'y contribuer et des critères de discernement entre les approches honnêtes et les stratégies cachées de manipulation des individus. Dans ce domaine, la recherche ne doit pas se limiter à la psychologie et à la philosophie, mais doit impliquer de nombreux autres chercheurs, tant sur le plan de la santé au travail (ergonomie, psychodynamique, médecine, etc.) que sur celui du management, de la gestion des ressources humaines, de l'organisation du travail ainsi que sur celui de la sociologie. Ce besoin de regards croisés, de confrontation des savoirs, de multidisciplinarité est indispensable et implique une responsabilité des institutions de recherche et des chercheurs eux-mêmes. Il faut reconnaître que la recherche dans

ce domaine est actuellement très limitée et que les bailleurs de fonds (décideurs, responsables politiques) sont peu enclins à soutenir la salutogénèse, lui préférant la pathogénèse.

Les ouvertures que favorise le thème du bonheur au travail sont multiples et offrent des perspectives originales sur les divers plans qui touchent à ce sujet, que ce soit tant sur celui de la santé globale et des interactions qui s'opèrent avec la santé psychique, physique ou sociale, que sur celui du sens du travail et de toutes ses facettes individuelles et collectives ou sur celui de la sociologie et de bien d'autres plans encore.

À côté de la recherche, le dialogue social occupe aussi une place importante puisque le point de vue des personnes directement concernées doit être le point de départ des recherches et des mesures à mettre en place sur le terrain.

La Commission mondiale de l'OIT sur l'avenir du travail vient de publier un rapport qui intègre les changements et les besoins actuels et adresse des recommandations très pertinentes, et en phase avec tout ce qui a été dit précédemment, aux gouvernements et aux organisations d'employeurs et de travailleurs des pays membres de l'OIT (Organisation Internationale du Travail). Le programme d'action recommandé est centré sur l'humain pour accroître les investissements dans le potentiel humain, dans les institutions du travail et dans le travail décent et durable, où l'on note qu'il faut « explorer des indicateurs supplémentaires de développement humain et de bien-être » (Organisation internationale du travail, 2019, page 14).

Finalement, nous considérons que le grand défi lié à cette thématique réside dans le manque de prise de conscience

des décideurs quant à son importance. La plupart ne mesurent pas les dimensions essentielles qui se cachent sous ce thème et qui ont été évoquées dans cet article et restent accrochés au réflexe habituel de prétendre que le bonheur est une affaire privée et individuelle et aux préjugés sur le fait que s'intéresser à ces questions relèvent de préoccupations futiles de nature subjectives qui ne concernent pas les gens sérieux. À cela s'ajoute la résistance de celles et ceux qui se méfient des aspects pernicieux qui peuvent se cacher sous certaines démarches et qui empêche ainsi l'émergence de démarches honnêtes. Ces freins ne devraient pas bloquer toutes les opportunités qu'offre une vraie vision du bonheur au travail et nous portons, chacun dans notre sphère professionnelle, la responsabilité de faire évoluer la conscience dans cette direction.

#### CONFLITS D'INTÉRÊT

L'auteur ne déclare aucun conflit d'intérêt.

#### BIBLIOGRAPHIE

Bonsack, C., Lhuillier, D., Perriard, J., Haefliger, S., de Gasparo, S., & Guillemin, M. (2017, juin). Santé sociale et travail [communication orale]. 1er Séminaire Santé & Entreprise, Paudex, Suisse.

Bouzou, N., & de Funès, J. (2018). La comédie (in)humaine: Pourquoi les entreprises font fuir les meilleurs. Éditions de l'Observatoire.

Chari, R., Chang, C. C., Sauter, S. L., Petrun Sayers, E. L., Cerully, J. L., Schulte, P., Schill, A. L., & Uscher-Pines, L. (2018). Expanding the paradigm of occupational safety and health: A new framework for

worker well-being. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 60(7), 589-593.

<https://doi.org/10.1097/jom.00000000000001330>

Csikszentmihalyi, M. (2004). *Vivre. La psychologie du bonheur*. Laffont.

Davidson, R. J., & Schuyler, B. S. (2015). Neuroscience of happiness. In J. F. Helliwell, R. Laryard, & J. Sachs, (Eds.), *World Happiness Report 2015* (p. 82-105). Sustainable Development Solutions Network.

Dejours, C. (2012). *La panne. Repenser le travail et changer la vie*. Bayard.

Droz, N., & Wahlen, A. (2018). *Burnout: La maladie du XXIe siècle?* Éditions Favre.

Dupuy, F. (2015). *La faillite de la pensée managériale*. Le Seuil.

Duval, C. (2013). Le bénéfice de la prévention. *Travail & Sécurité*, 736, 24-25.

Eurofound (2016). *Sixième enquête européenne sur les conditions de travail. Rapport général. (Synthèse)*. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef1634fr1.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef1634fr1.pdf)

European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP) (2007, août). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. <http://www.mentalhealthpromotion.net/resources/luxembourg-declaration.pdf>

European Research in Occupational Safety and Health (PEROSH) (Org.). (2019, May). *Wellbeing at work in a*

*changing world: Challenges and opportunities*. Fifth International Conference. INRS, Paris, France.

Gallup World Poll (2017). Reporting actively engaged (versus actively disengaged or not engaged) worldwide 2012-2014 by job type. In J. F. Helliwell, R. Laryard, & J. Sachs (Eds.), *World happiness report 2017* (p. 161-163). Sustainable Development Solutions Network.

Gittel, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: Airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.

<https://doi.org/10.1177/0021886306286466>

Guillemin, M. (2018). Le bonheur au travail : Qu'en disent les scientifiques ? *Environnement Risques & Sante*, 17(5), 487-497.

<https://doi.org/10.1684/ers.2018.1218>

Guillemin, M., & Besson, J. (2018). *Travail et spiritualité : Comment les rapprocher* (Dossier HRM n° 49). <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/travail-et-spiritualite>

INRS. (2016, novembre). *Travailler en bonne santé en 2040 : Présentation des travaux de prospective de l'INRS à l'Assemblée nationale*. <http://www.inrs.fr/actualites/travailler-bonne-sante-2040.html>

Kabat-Zinn, J. (2009). *Au cœur de la tourmente, la pleine conscience*. Éditions J'ai lu.

Khireddine, I., Lemaître, A., Homère, J., Plaine, J., Garras, L., Riol, M. C., & Groupe MCP 2012 (2015). *La souffrance*



psychique en lien avec le travail chez les salariés actifs en France entre 2007 et 2012, à partir du programme MCP. Bulletin Épidémiologique Hebdomadaire, 23, 431-438.

Labbé, M. (2014). La notion de travail chez Simone Weil. Strasbourg, CRDP de l'académie de Strasbourg.

Laget, P. (2013). La liste noire des multinationales. L'Harmattan.

Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations: vers des communautés de travail inspirées. Diatino.

Lecomte, J. (2016). Les entreprises humanistes : comment elles vont changer le monde. Les Arènes.

Leigh, J. P. (2011). Economic burden of occupational injury and illness in the United States. *Milbank Quarterly* 89(4), 728-72. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0009.2011.00648.x>

Lindstroem, B., & Eriksson, M. (2012). La salutogénèse : Petit guide pour promouvoir la santé. Presses de l'Université de Laval.

Linhart, D. (2015). La comédie humaine du travail. De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale. Érès.

Marmot, M. J, Bosma, H., Hemingway, H., Brunner, E., & Stansfeld, S. (1997). Contribution of job control to social gradient of coronary heart disease incidence. *Lancet*, 350, 235-239. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(05\)65186-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(05)65186-0)

Matthey-Doret, D., & Pétermann, M. (2018). Nouveau paradigme organisationnel et managérial : État des lieux en

Suisse. (Dossier HRM n° 51). <https://www.hrtoday.ch/fr/utcontent/nouveau-paradigme-organisationnel-et-managerial-etat-des-lieux-en-suisse-no-51>

Méda, D., & Vendramin, P. (2013). Réinventer le travail. Presses Universitaires de France.

Mias, A., & Wolmark, C. (Éds.) (2018). Agir sur la santé au travail : Acteurs, dispositifs, outils et expertise autour des enjeux psychosociaux. Octarès.

Migeon, D. (2018). Bienveillance, éthique et empathie en entreprise. Maxima Laurent Dumesnil.

Missir, M. C. (2015). Palmarès Trendence 2015 : Gagner moins pour s'épanouir plus. *L'Express*, 3328, 100-102.

Morin, E. M., Gagne, C., & Cherré, B. (2010). Making work meaningful: Promoting psychological well-being. Montreal, Canada: IRSST Études et recherches. Rapport R-644. <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubIRSST/R-644.pdf?v=2019-03-21>

ONU Info. (2011). L'ONU appelle à introduire le bonheur comme indicateur économique. <http://www.un.org/apps/newsFr/storyF.asp?NewsID=25882#.WmXQYzciGUK>

Organisation internationale du travail (OIT) (2019). Travailler pour bâtir un avenir meilleur - Commission mondiale sur l'avenir du travail. Bureau international du travail.

Pezé, M. (2008). Ils ne mouraient pas tous mais tous étaient frappés. *Journal de*

la consultation « Souffrance et Travail » 1997–2008. Pearson Éducation France.

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD). (2016). Rapport sur le développement humain 2016 : Le développement humain pour tous. Présentation. <https://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/HDR/HDR2016/UNDP-HDR16-Overview-FR.pdf>

Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and Applied Social Psychology*, 1(1), 37-64. [https://doi.org/10.1207/s15324834basp0101\\_4](https://doi.org/10.1207/s15324834basp0101_4)

Schulte, P. A., Guerin, R. J., Schill, A. L., Bhattacharya, A., Cunningham, T. R., Pandalai, S. P., Eggerth, D., & Stephenson, C. M. (2015). Considerations for incorporating "Well-Being" in public policy for workers and workplaces. *American Journal of Public Health*, 105(8), e31-44. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2015.302616>

Stoll, L., Baer, N., Besson, J., Mattig, T., Besse, C., Vernez, I., & Guillemin, M. (2017, février). Santé Psychique et Travail [communication orale]. 1er Séminaire Santé & Entreprise, Lausanne, Suisse.

Sutton, R. (2010). Objectif Zéro Sale Con. Vuibert.

Tait, M., Padgett, M. Y., & Baldwin, T. T. (1989). Job and life satisfaction: A reevaluation of the strength of the relationship and gender effects as a function of the date of the study. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 502-507.

<https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.3.502>

Tiliouine, A., Kosinska, M., & Schoeder-Baeck, P. (2018). Tool for mapping governance for health and well-being: the organigraph method. WHO Regional Office for Europe. [http://www.euro.who.int/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/389999/20181218-h1015-toolkit.pdf?ua=1](http://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0011/389999/20181218-h1015-toolkit.pdf?ua=1)

Westerholm, P. (2007) Closing the Swedish National Institute for Working Life. *Occupational and Environmental Medicine*, 64, 787-788. <https://doi.org/10.1136/oem.2007.034207>

Zelenski, J. M., Murphy, S.A., & Jenkins D. A. (2008) The happy-worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>

## PRÉSENTATION DE L'AUTEUR

Michel Guillemin

Professeur Emérite de l'Université de Lausanne

Ancien directeur de l'Institut universitaire romand de Santé au Travail

Président de l'Association Santé Globale & Travail ([www.sante-globale-travail.org](http://www.sante-globale-travail.org))

Ses recherches ont d'abord porté sur l'Hygiène du Travail (gestion des risques et évaluation de l'exposition) puis se sont orientées dès sa retraite, sur la promotion de la Santé Globale au Travail dans ses dimensions pluridisciplinaires, morales et éthiques.

Contact : [michel.guillemin@unil.ch](mailto:michel.guillemin@unil.ch)

---

Pour citer cet article :

Guillemin, M. (2020). Le bonheur au travail : Risques et opportunités. *Sciences & Bonheur*, 4(1), 11-29.

### Le bonheur comme objet d'étude

Sciences & Bonheur (ISSN: 2448-244X) est la première revue scientifique et francophone consacrée au bonheur lancée en 2016. La revue est pluridisciplinaire, démocratique et s'intéresse aux questions liées au bonheur. Francophone, elle invite les chercheurs des différentes zones de la francophonie à se positionner sur le sujet. Pluridisciplinaire, elle accueille des spécialistes venant de toute discipline : psychologie, sociologie, management, anthropologie, histoire, géographie, urbanisme, médecine, mathématiques, sciences de l'éducation, philosophie, etc. S'intéressant au bonheur et aux mesures subjectives, la revue s'attache avant tout à la façon dont les individus perçoivent, ressentent et retranscrivent un environnement, une situation ou un rapport social.

### Une revue scientifique gratuite et accessible en ligne

En présentant et discutant différents modèles, elle se veut le lieu de débats constructifs et critiques liés aux sciences du bonheur. Elle offre également une tribune aux investigations liées aux expériences variées de la « bonne vie ». Théorique, empirique mais aussi critique, elle accueille la production de savoirs sur le bonheur dans leurs dimensions épistémologiques, conceptuelles, méthodologiques, ou sémantiques. Mais si la revue considère que le bonheur doit être étudié d'un point de vue scientifique, elle souhaite rendre accessible ses développements aux citoyens et estime qu'étant donné le sujet, l'échange et la diffusion avec la société civile sont essentiels. Contrairement à bon nombre de revues, notamment les revues anglo-saxonnes dédiées au même sujet, elle est entièrement gratuite pour les lecteurs et pour les auteurs afin de permettre une diffusion non fondée sur des critères économiques.

### Appel à contributions

Sciences & Bonheur accueille toute contribution, qu'il s'agisse d'une revue de questions, d'une étude empirique ou même de la recension d'un ouvrage en lien avec le bonheur. Chaque contribution fait l'objet de deux évaluations indépendantes par un comité d'experts. Un guide est fourni sur le site internet de la revue pour accompagner le processus de rédaction et de soumission. Les contributions peuvent s'insérer dans un numéro thématique ou d'un numéro varia.

### Contact et informations complémentaires

Directeur de la publication : Gaël Brulé ([redaction@sciences-et-bonheur.org](mailto:redaction@sciences-et-bonheur.org))

Site de la revue : <https://sciences-et-bonheur.org>