



# L'ère du "care"

Les tables de ping-pong, consoles de jeux et autres cosmétiques, ça suffit! Le bien-être au travail relève d'une bienveillance quotidienne, d'une réorganisation des conditions de travail et d'une meilleure articulation pro-perso. Il y a du pain sur la planche! **Par Fabien Trécourt**

**I**l faut arrêter avec les alibis. Les attractions ludiques entre midi et deux, les trophées d'entreprise... Ça ne marche pas», lâche David Mahé, président du cabinet de conseil Stimulus, dédié au bien-être et à la santé au travail. D'après une large étude menée par son observatoire (plus de 30 000 personnes interrogées sur quatre ans), tous les voyants sont au rouge: un salarié sur quatre souffre d'hyperstress, la moitié d'anxiété élevée et 29% présentent des symptômes dépressifs... «Beaucoup se sentent débordés ou pas assez compétents», résume David Mahé, qui pointe deux facteurs majeurs: l'intensification du travail et une transformation des métiers plus souvent subie que voulue. «Ce n'est pas en mettant une table de ping-pong dans un open-space qu'on résout les

problèmes, tacle-t-il. Les salariés ont besoin d'autonomie, de reconnaissance et de sens.» Y compris les cadres et dirigeants. Jusque-là préservés, ils présentent désormais des niveaux d'anxiété comparables à ceux des employés.

Les solutions sont pourtant connues: limiter le contrôle des tâches, réduire les strates hiérarchiques, laisser de la souplesse et de la flexibilité – horaire notamment (*lire encadré*) –, encourager la coopération, témoigner de la reconnaissance... Autant de dispositions simples qui changent tout. «Mais les managers sont peu formés aux compétences relationnelles et émotionnelles», relève David Mahé. Résultat, les conflits avec la hiérarchie et entre collègues sont la première source de souffrance en entreprise, selon un baromètre réalisé par la plateforme d'écoute Pros-Consulte, qui reçoit près

## LA FLEXIBILITÉ, MIEUX QUE LE TÉLÉTRAVAIL

Passer plus de trente minutes dans les transports pour aller au travail aurait, selon une étude anglaise<sup>1</sup>, des conséquences néfastes sur la santé, physique comme psychique: 33% de risques supplémentaires d'être dépressif, 21% d'être obèse et

46% de manquer de sommeil... Le stress augmenterait de 12% et l'équivalent de sept jours de productivité par an serait perdu. Bref, le télétravail apparaît comme une solution salutaire, et pourtant ce n'est pas la clé du bonheur! Les chercheurs ont comparé ses effets, sur la

base d'horaires classiques et imposés, à ceux de la flexibilité, même lorsque l'on travaille en bureau. Verdict: la première option reste paradoxalement sans effet, tandis que la seconde améliore sensiblement le bien-être des employés. En clair, ce n'est pas le télétravail

qui arrange les choses, mais la possibilité d'adapter librement ses tâches à ses contraintes personnelles, et d'éviter, par exemple, les transports aux heures de pointe.

1. Long Commutes Costing Firms a Week's Worth of Staff Productivity (VitalityHealth/ université de Cambridge/Rand Europe/Mercer).



d'un appel sur quatre sur le sujet. Les cadres et cabinets de conseil s'activent en retour : selon une étude Viavoice-La Maison Bleue sur un panel de 400 DRH et dirigeants d'entreprise, 91% estiment désormais que le *care* est une clé d'attractivité «efficace», et même «très efficace» pour 41% d'entre eux. Le *care* ? C'est le nouveau «*buzzword*» pour les politiques consacrées à l'attention portée aux autres et à la solidarité entre collègues.

### PENSER DE FAÇON GRATUITE

Le *care* est aussi un concept philosophique, né dans les universités américaines dans les années 1980 et popularisé en France depuis une quinzaine d'années. «L'idée fondamentale est d'avoir le souci des autres et de pouvoir traduire à tout instant cette sollicitude en acte», analyse la philosophe Fabienne Brugère, notamment auteure d'une *Ethique du care* (PUF). Surprise que le terme soit désormais en vogue dans le management, elle insiste sur sa dimension structurelle. «J'ai déjà été contactée par des entreprises qui voulaient s'offrir un «supplément d'âme» sans remettre en cause leur organisation... Mettre en place une politique du *care* suppose de rompre avec l'obsession de la performance, de la réussite strictement individuelle et du productivisme à tous crins.»

Encourager les échanges cordiaux ou amicaux entre collègues, par exemple, implique de leur laisser de la liberté, donc d'investir dans de bonnes conditions de travail pour qu'ils ne soient pas constamment dans l'urgence. «Le *care* suppose d'intégrer «la possibilité de l'errance», résume la philosophe, d'avoir du temps pour penser aux autres et à soi de façon gratuite. C'est ce qui amène de la disponibilité, de la créativité et de l'épanouissement au quotidien.»

Avoir du temps pour soi ou ses proches est d'ailleurs en tête des préoccupations des salariés, notamment ceux de moins de 35 ans : 84% jugent qu'il est important que leur employeur prenne en compte leur vie personnelle, selon une enquête BVA-Domplus, et seulement 55% considèrent que leur entreprise leur apporte

une réponse adaptée. Mais «les jeunes n'hésitent plus à poser leurs conditions en entretien d'embauche», témoigne Florent Baudel, DRH de l'entreprise de crèches La Maison Bleue. Ils disent «je dois quitter le bureau plus tôt le mardi»... Et c'est à prendre ou à laisser.» Selon lui, la notion de qualité de vie au travail est dépassée : les salariés visent à présent une «qualité de vie globale», dont la carrière n'est qu'un élément. «Ça change notre métier. Nous devons non seulement donner de la flexibilité aux employés, mais aussi tenir compte de leurs contraintes.» Persuadée que le créneau est porteur, La Maison Bleue propose toute une gamme de services aux entreprises pour leurs employés : garde à domicile, soutien scolaire, aide aux personnes dépendantes, etc.

### REDÉFINIR LES FRONTIÈRES

Droit à la déconnexion, télétravail, ateliers de sport dans l'entreprise... Les dernières tendances du bien-être visent l'épanouissement individuel, indépendamment des missions de l'entreprise. «Un salarié bien dans sa tête et dans sa vie est plus performant», justifie Boris Derichebourg, président de Derichebourg Multiservices. Pour lui, la rupture entre le pro et le perso est artificielle, voire contre-productive. Lui-même va jusqu'à ouvrir ses comités directeurs par trente minutes «totalement confidentielles», durant lesquelles chacun est appelé à témoigner de ce qui va ou ne va pas dans sa vie. «On s'évalue sur une échelle de un à dix, cela m'aide à suivre l'évolution du moral des troupes.» Lorsqu'il est arrivé que les notes deviennent faibles, il a, par exemple, mis en place des rencontres et des coachings «pour que mes gars puissent se confier et être reboostés». Au risque de brouiller les genres, voire de se montrer suspect d'intrusion dans la vie privée ? «Il faut adapter la frontière sans la détruire», estime de son côté David Mahé. D'après l'étude BVA-Domplus, en effet, 88% des salariés de moins de 35 ans jugent important de séparer radicalement le pro et le perso... mais plus de la moitié avouent ne pas y parvenir! ●