



## MA VIE EN BOÎTE | CHRONIQUE

PAR ANNIE KAHN

# Bonheur contraint, malheur certain

Après l'engouement suscité par les nombreuses publications consacrées au bonheur au travail, le balancier repartirait-il dans l'autre direction ? Sous le titre « Against happiness » (« Contre le bonheur »), l'auteur de la renommée chronique Schumpeter du magazine britannique *The Economist* du 24 septembre s'élève contre ce nouvel oukase, qui voudrait faire du bonheur une nouvelle norme. Cette rubrique de notre confrère britannique étant bien souvent annonciatrice de tendance, il importe d'y prêter attention. L'auteur s'y moque des « jolly good fellows » (« bons camarades ») de Google, chargés de diffuser bonne humeur et empathie parmi les salariés. Ou de ces directeurs des relations humaines transformés en *chief happiness officers* (« chefs du bonheur »), selon leur carte de visite.

Ils ne sont plus des exceptions. De nombreux consultants, organisateurs de séminaires et autres conférenciers ont fait de l'initiation à cette attitude managériale un business rentable et prêchent la bonne parole. Ce qui en accélère la diffusion.

On pourrait s'en réjouir s'il n'y avait effectivement que des bons côtés à l'affaire. Mieux vaut travailler dans la joie et la bonne humeur. Sans aucun doute. Mais ce n'est évidemment pas toujours le cas. Car, quand le bonheur devient un objectif à atteindre, au sens business du terme, c'est-à-dire, à plus ou moins longue échéance, un critère qui pourra être quantifié et sur lequel chacun pourra être jugé, il y a danger. Le superbe film *Divines* vient nous le rappeler. Dans une des premières scènes, l'héroïne, Dounia, se rebelle contre ce sourire qu'on veut lui imposer à elle et aux autres élèves de cette formation pour hôtesse d'accueil. Elle exprime une situation bien réelle. De très nombreuses études universitaires ont démontré à quel point les injonctions à se montrer heureux peuvent s'avérer douloureuses...

On pourra prétexter que les métiers analysés sont souvent des métiers de service mal considérés, mal rémunérés (hôtesse d'accueil comme Dounia, mais aussi serveuse, caissière, vendeuse...) et que cette « souffrance émotionnelle » leur est propre. Qu'il

en serait tout autrement pour des postes de cadre plus intéressants à tout point de vue. Car il est différent d'afficher un sourire forcé face à une clientèle – cas de l'hôtesse – et d'être heureux sans avoir à le manifester physiquement en permanence, face à son écran d'ordinateur.

### COMPORTEMENTS DÉLÉTÈRES

On pourrait aussi argumenter que ce qui est compréhensible, car rationnel, pour des professionnels du service, en contact permanent avec la clientèle qu'il importe de bien accueillir, ne l'est pas pour nombre d'autres professions, qui n'ont aucune relation avec l'extérieur. Et que la pression à la bonne humeur affichée serait donc moindre dans ces métiers aux faibles dimensions commerciales. Il n'en est rien, dans la mesure où l'idée que le bien-être au travail améliore la productivité, dans tous les secteurs d'activité et pour toutes les fonctions, a été amplement démontrée et est donc bien ancrée dans les esprits.

Ce qui est évidemment une conclusion encourageante ! A condition

qu'elle ne conduise pas à des comportements délétères, selon lesquels pour avoir de bons résultats il faut être heureux au boulot. Et gare aux employés qui n'y parviendraient pas. Et à leurs managers. Car, alors, paradoxalement, ne pas être heureux deviendrait un manque, une faiblesse, un défaut à éliminer pour ne pas nuire à l'équipe toute entière.

La bonne nouvelle, c'est que, les dirigeants français étant particulièrement éloignés de cet objectif de bien-être professionnel, tout excès en la matière, dans l'Hexagone, est peu probable. Il n'y aurait donc pas péril en la demeure. Dans leur rapport « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité », publié le 11 octobre par La Fabrique de l'industrie – disponible gratuitement en ligne –, les auteurs, Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié et Martin Richer, analysent les résultats d'une étude de France Stratégie qui fait apparaître les piètres caractéristiques du « management à la française » en matière de qualité de vie au travail. Ainsi en est-il, par exemple, de la faculté de rendre chacun responsable et

## QUAND LE BONHEUR DEVIENT UN OBJECTIF À ATTEINDRE, AU SENS BUSINESS DU TERME, IL Y A DANGER

autonome. « *Le développement de l'autonomie se heurte à un point faible de la relation de travail en France : sa très forte imprégnation de distance hiérarchique* », expliquent-ils. Leur conclusion est, donc, très mesurée. « *Plutôt que de demander aux entreprises de faire le bonheur des salariés, mieux vaut exiger d'elles d'agir sur ce qu'elles maîtrisent : le travail et son organisation.* »

Le coup de barre nécessaire aux dirigeants français pour améliorer leur score ne devrait ainsi pas provoquer de sortie de route. ■

kahn@lemonde.fr  
@anniekahn2

## CETA : respecter l'identité constitutionnelle des Etats membres

La création par le traité de l'Investment Court System risque d'empiéter sur les compétences de la Cour de justice de l'Union européenne

PAR NICOLAS DE SADELEER

On a certes eu beau jeu de mettre sur le dos de certaines autorités fédérées belges (région wallonne, Communauté française et Commission communautaire française), le blocage de la signature du CETA, qui a d'ailleurs tourné, ces derniers jours, au psychodrame. Aiguillonnée par un populisme à tous crins, la machinerie institutionnelle belge aurait plongé l'Union européenne dans un tel marasme qu'elle la discréditerait totalement sur la scène internationale. La noria de condamnations qui a déferlé ces derniers jours notamment sur la région wallonne met pourtant sous le boiseau deux éléments essentiels qui sont de nature juridique et non politique.

En premier lieu, il faut rappeler que le principe de la « mixité » du CETA n'a été admis par la Commission européenne que le 5 juillet. Concernant des compétences partagées entre l'UE et les Etats membres (droit du travail, investissements de portefeuille, etc.), cet accord doit donc être signé et conclu par l'UE ainsi que par ses 28 Etats membres. Admettre la mixité, c'était prendre le risque de faire face à une opposition frontale de la part de certains Etats, risque d'autant plus significatif que la Commission envisage une application provisoire du traité avant que les Parlements nationaux aient donné leur assentiment. C'était aussi devoir accepter, conformément à l'obligation qui pèse sur l'UE de respecter « l'identité constitutionnelle nationale », de faire passer le CETA sous les fourches Caudines des différents Par-

lements belges dans la mesure où, en Belgique, les traités dits mixtes sont soumis à l'assentiment de tous les pouvoirs législatifs concernés.

En second lieu, en tentant de convaincre les autorités belges, encore rétives, que tous les problèmes pouvaient être réglés au moyen d'une note interprétative, c'était en quelque sorte se moquer d'elles. En bref, cette note dépourvue de portée contraignante ne devrait avoir, à notre avis, aucun effet sur le règlement des litiges opposant investisseurs canadiens et pouvoirs publics. En outre, si la note insiste sur les améliorations apportées au futur tribunal arbitral, l'Investment Court System (ICS), ces modifications sont de pure forme.

### LIGNES ROUGES

Si en politique tout est possible, d'un point de vue juridique certaines lignes rouges ne peuvent pas être franchies. En effet, la création de l'ICS butte sur un écueil majeur : le risque d'empiéter sur les compétences de la Cour de justice de l'UE (CJUE) s'agissant de l'interprétation du droit de l'UE et du règlement de la responsabilité extra-contractuelle. Il s'agit de tout sauf d'une mince affaire...

Un accord est intervenu en comité de concertation rassemblant l'Etat fédéral, les régions et les communautés le jeudi 27 octobre, à 11 heures, accord qui doit être avalisé par les Parlements des entités sous-fédérées d'ici vendredi. Cet accord ne donne pas pour autant le feu vert à une entrée en vigueur rapide du CETA. Tout d'abord, le royaume de Belgique s'engage à solliciter l'avis de la CJUE sur la compatibilité du CETA avec le droit de l'UE. Il s'agit d'une première car, jusqu'à présent, aucun Etat membre n'a sollicité un tel avis. Par ailleurs, la déclaration belge consacre le principe du refus de plusieurs Parlements des entités sous-fédérées de donner leur assentiment au chapitre du CETA le plus controversé, celui concernant l'ICS. Dans la mesure où il ne pourra recevoir dans son état actuel l'assentiment de tous les législateurs belges, le CETA devra être renégocié. Enfin, l'application provisoire du CETA ne vaudra pas pour le chapitre relatif à l'ICS.

Comme le respect de l'identité constitutionnelle des Etats membres s'impose, les autres Etats membres et l'UE sont contraints de s'en accommoder. C'est le prix à payer pour la démocratie européenne que la Belgique a toujours promue. ■

## Etat d'urgence pour l'Europe

Pendant les négociations chaotiques sur le CETA, le Medef s'inquiète de l'avenir et propose aux responsables européens de redéfinir en quatre points la communauté de demain

PAR LOÏC ARMAND  
ET BERNARD SPITZ

Les attermoissements autour de l'accord commercial entre l'Union européenne et le Canada marquent l'épisode de trop. Après le Brexit du 23 juin, voici le projet européen en voie d'autodestruction. Pris dans le souffle du vent populiste, Wallons et Britanniques ne sont pas seuls responsables. Nous le sommes tous, ainsi que ceux qui nous dirigent, pour avoir laissé vieillir un système créé pour une Europe à six.

Au nom des entreprises de France, le Medef (le Mouvement des entreprises de France) réaffirme que si l'Union européenne n'existait pas, il faudrait l'inventer. Car les mutations en cours exigent des réponses collectives, qu'il s'agisse des déséquilibres démographiques, de la pression migratoire, de l'émergence de géants économiques, de la transition écologique ou de la révolution digitale. L'état de paix n'est pas inéluctable.

Nous attendons des responsables européens un sursaut d'imagination. Nous leur demandons de bâtir sur la diversité de nos cultures et de nos talents, au lieu de gérer une grande lessiveuse technocratique. En commençant par répondre aux attentes de nos concitoyens : la sécurité extérieure et intérieure ; et l'emploi, surtout celui de leurs enfants dont beaucoup pensent qu'ils vivront moins bien qu'eux. Sans confiance en l'avenir, pas d'investissement, plus de croissance et, donc, pas d'emplois. Il nous faut rompre ce cercle vicieux en répondant à quatre défis.

1. Le premier défi, celui de la sécurité, consiste à faire respecter les limites de l'Europe. Fixons-en les frontières une bonne fois, pour bâtir ensemble de

réelles solidarités au lieu de laisser planer le doute sur des extensions futures qui sont anxiogènes. Face aux flux migratoires, mettons en place – quel qu'en soit le coût – les moyens civils et militaires composant une force et une administration européennes, chargées de trier et gérer à ses frontières externes migrants réfugiés, accueillis comme il se doit, et migrants économiques, choisis en fonction des besoins de nos économies.

2. Le deuxième défi porte sur la croissance et l'emploi, en adoptant la voie de la convergence économique, fiscale et sociale. L'Europe est constituée de deux cercles concentriques : la zone euro, son cœur et les huit pays qui s'y ajoutent pour constituer le marché unique. Reste les coopérations privilégiées avec Royaume-Uni, Turquie, Ukraine, Russie, Israël et pourtour méditerranéen ; enfin, le Sud naturel qu'est le reste du continent africain, nouvelle frontière de nos entreprises.

### CONVERGENCES

La création de l'euro a signifié le choix de partager notre monnaie, expression de notre souveraineté. Sans remettre en cause l'indépendance de la BCE, il importe d'articuler une politique économique cohérente avec la politique monétaire adoptée, pour mieux stimuler l'investissement productif et, donc, la croissance.

Nous proposons en priorité la création d'un mécanisme de convergence fiscale sur le principe d'un « serpent » centré autour de la moyenne pour toutes les impositions portant sur les entreprises, ainsi que pour les cotisations sociales à leur charge, afin de bâtir progressivement la nécessaire convergence sociale. Le droit des affaires devra aussi être harmonisé pour un traitement homogène des actionnaires, salariés, créanciers et consommateurs.

3. Cela nécessite un sursaut démocratique, le troisième défi européen. Nous appelons à une réforme institutionnelle : créer un vrai Parlement de la zone euro, cœur législatif de l'Union, qui vote recettes fiscales comme dépenses et ratifie les traités. Les autres membres participeraient à l'élaboration des règles et contribueraient pour bénéficier des avantages du marché unique, mais sans droit de vote.

**BÂTIR SUR LA DIVERSITÉ  
DE NOS CULTURES  
ET DE NOS TALENTS,  
AU LIEU DE GÉRER  
UNE GRANDE LESSIVEUSE  
TECHNOCRATIQUE**

Loïc Armand est président de la commission Europe du Medef  
Bernard Spitz est président du pôle international et Europe du Medef



Nicolas de Sadeleer  
est professeur à l'Université  
Saint-Louis (Bruxelles).