

**LE BIEN-ETRE  
AU TRAVAIL,  
OBJECTIF EN SOI  
ET  
VECTEUR DE  
PERFORMANCE  
ÉCONOMIQUE**



**2<sup>e</sup> édition, avril 2013 : SYNTHÈSE**

*« Le désir de vivre heureux ou de bien vivre, de bien agir est l'essence même de l'homme. »*

- Baruch Spinoza

## Synthèse du rapport

Le bien-être des collaborateurs est un objectif en soi, ou devrait l'être dans une organisation. Derrière ce point de vue se cache une certaine vision de l'entreprise, comme lieu de profit, de production mais également comme lieu de vie humain, donc comme lieu d'expériences humaines. Après le sommeil, la première occupation humaine – en moyenne – est la télévision, qui nous occupe en cumulé 10 ans de notre vie, puis le travail, pendant 9 ans. Une entreprise ou organisation participe à la construction de notre société et se doit donc de prendre en compte le bien-être de ses collaborateurs. Pourtant, notre construction socio-économique ne le rend pas évident. Ce rapport rappelle donc l'impératif de performance humaine des organisations mais s'interroge aussi sur les motivations additionnelles de celles-ci pour cultiver le bien-être des collaborateurs.

« Soyons sérieux, nous parlerons du bien-être des collaborateurs une fois la crise passée » : ainsi pourrait s'exclamer un ou une dirigeant(e) d'organisation.

A contre-pied de cette déclaration, pour d'autres dirigeant(e)s, que le bien-être des collaborateurs soit un vecteur de performance économique pour l'organisation pourrait paraître comme une évidence. Alors, où se situe la vérité ?

Pour le savoir, tentons d'éclairer l'état d'esprit des décideurs économiques : un rapport des *Assises du mieux-vivre en entreprise*, de 2010, révèle que 32% des dirigeant(e)s d'entreprises n'en seraient pas convaincus (selon l'estimation de leurs DRH). Par ailleurs, on observe, dans le baromètre sur le bien-être psychologique au travail de Malakoff-Médéric, que les DRH sont moins nombreux de 10% à y croire que les salariés eux-mêmes.

Plusieurs facteurs expliquent cette réticence à se saisir du bien-être comme vecteur de transformation économique positive des organisations. Tout d'abord, on observe un sentiment que la situation économique nécessite d'autres leviers d'action. Ensuite, les organisations peuvent avoir tendance à fonctionner encore selon d'anciens paradigmes hérités de la révolution industrielle comme l'organisation scientifique du travail. Par ailleurs, le domaine académique à partir duquel bâtir des outils d'amélioration du bien-être des collaborateurs, nommément la science du bien-être, si elle est en expansion, est encore un jeune champ de recherche (15 ans environ). En lien avec cela, les DRH des organisations, se plaignent d'avoir à la fois peu d'outils de diagnostic appropriés du mal être ou bien-être des collaborateurs (65% des répondants), et à la fois peu de solutions pratiques répertoriées et prouvées pour améliorer la qualité de vie des travailleurs (45% des répondants). Un facteur explicatif supplémentaire est le type de formation initiale délivrée aux managers, qui reste très focalisée sur la réduction des coûts et l'optimisation des processus organisationnels. Enfin, une raison forte est l'inscription des organisations dans un modèle classique de maximisation des profits : le facteur humain n'est pas spontanément pris en compte, et n'est donc pas non plus considéré comme un levier d'amélioration de la performance globale de l'organisation.

Pourtant, en investiguant, on constate que la science a progressivement accumulé un large faisceau d'indices sur le lien entre bien-être et performance. Ces recherches vont puiser dans la psychologie positive, dans l'économie, dans les neurosciences, notamment Lyubomirsky (« *The benefits of frequent positive affects* »), Achor (« *The Happiness advantage* »), Csikszentmihalyi (« *The Flow* »), Ben Shahar (« *Happier* »). Pour être précis, on trouve trois types d'indices.

Le premier est le lien entre bien-être et performance au niveau de l'individu. A ce sujet, des méta-études indiquent que la performance du collaborateur épanoui est augmentée grâce à une meilleure santé, un plus fort engagement, un comportement avéré de coopération, une faculté plus développée d'innovation mais aussi une plus grande efficacité. Ces facteurs combinés, on observe

## 2

bien une meilleure performance globale de l'individu qui se sent bien (salaire plus élevé, responsabilités accrues, meilleures évaluations et récompenses ou promotions).

Le deuxième type d'indice est que les entreprises plus performantes socialement sont aussi plus performantes économiquement. Une méta-analyse récapitulant 80 recherches de Margolis intitulée « *People and profits* » (« Des profits et des Hommes ») montre que seulement 11% des études trouvent un lien négatif entre performance sociale et performance financière des organisations. Enfin, le troisième indice est que des « théories de l'homme » permettent d'appréhender ce lien. Ainsi, le neuroscientifique Fradin montre qu'un individu en mal-être voit diminuer ses capacités cognitives, notamment dû à un basculement dans un état d'urgence où ce sont principalement ses cerveaux inférieurs, c'est-à-dire reptiliens et limbiques, qui lui sont accessibles.

A l'inverse, Fredrickson, selon son principe « *Broaden and build* » (« Elargir et construire ») montre qu'un individu qui se sent bien, ce qu'elle exprime comme sujet à des affects positifs, voit son champ de conscience et ses facultés élargies. D'autres modèles de l'esprit humain suggèrent aussi une meilleure performance de l'individu lorsqu'il se sent bien, comme le modèle du « Flow » (expérience optimale) de Csikszentmihalyi ou celui du « Aimer et travailler » de Freud.

Comme autre famille de faits étayant l'intérêt de favoriser le bien être des collaborateurs, on trouve des mises en œuvre concrètes en entreprise.

Tout d'abord, des patrons ou cheffes d'entreprise convaincu(e)s se font les porte-voix de ce chemin. A titre d'exemple, Henri Lachmann, le président du conseil de surveillance de Schneider Electric, et rédacteur du rapport au gouvernement « Bien-être et efficacité au travail », l'exprime ainsi : « la santé [entendue au sens large] des salariés est une source incontestable d'efficacité dans le travail ». Également, on observe des entreprises qui ont choisi cette voie, telles qu'ATOS, qui a été jusqu'à se doter en interne d'un « Conseil du bien-être ». Pour finir, il commence à être possible de répertorier des pratiques mises en œuvre par des organisations pour améliorer le bien-être des collaborateurs. Le présent rapport a choisi d'en lister une vingtaine à titre d'illustration. On trouve notamment « *l'open book management* » (partage complet d'informations financières sur l'organisation avec les collaborateurs), la mise à profit de « l'expérience optimale », la mise en place de nouvelles technologies au service d'un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle, le développement d'un climat communicationnel positif, mais aussi « l'appréciation positive », le développement de la solidarité inter-collaborateurs, la formation à la résilience ou encore l'apprentissage de courts exercices cognitifs épanouissants. *In fine*, les pratiques se sont développées et se développent encore.

En résumé, tant par ses assises théoriques que par sa mise en œuvre, la culture du bien-être des collaborateurs gagne ses lettres de noblesse et continue à faire ses preuves. Quelles en sont alors les implications ? Les conséquences sont profondes : il s'agit d'un véritable changement de vision :

- passant du paradigme du médecin : « il faut guérir le malade » avec focalisation sur les Risques Psycho-Sociaux,
- à celui du juge : « La loi impose de ... » avec une entreprise contrainte par des obligations légales ou morales,
- à finalement le paradigme du philosophe : « Ce chemin est à suivre parce qu'il est vertueux, prometteur et bénéfique ».

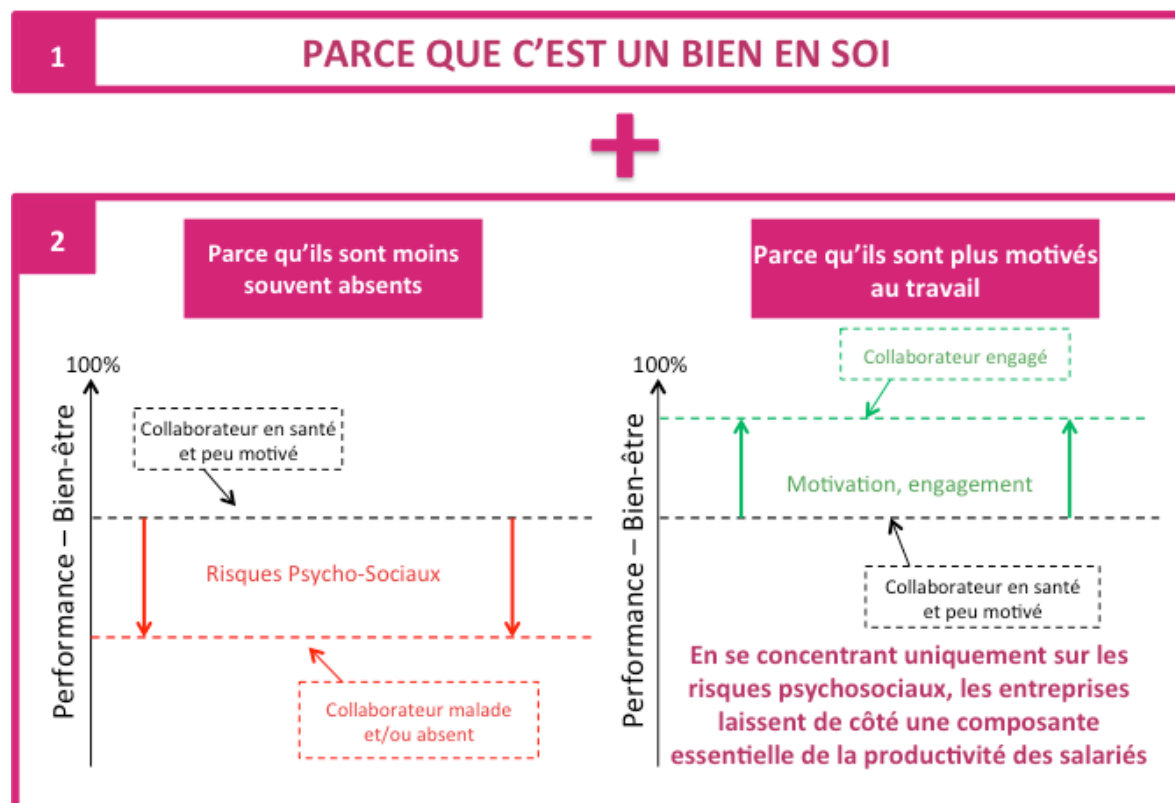
Dans ce dernier chemin, le bien-être des collaborateurs est à la fois une fin en soi et un moyen de renforcer sa performance économique. Surtout, ce chemin est auto-décidé par l'organisation.

Nous pensons donc, à la Fabrique Spinoza, qu'une voie prometteuse s'ouvre pour les entreprises qui souhaitent s'engager sur le chemin du bien-être de leurs collaborateurs, à la fois comme chemin humaniste, mais aussi améliorant ainsi leur performance économique. Ne se préoccuper que des Risques Psycho-Sociaux dans une organisation revient à renoncer d'une part au plein potentiel d'épanouissement humain des collaborateurs et d'autre part au potentiel économique important résultant de ce même bien-être des collaborateurs.

Pour œuvrer dans cette direction, une première étape consiste à mesurer ce bien-être dans l'organisation. Des outils existent déjà et permettent de poser un premier diagnostic, pavant la voie à une transformation en profondeur de l'organisation. Ensuite, un accompagnement approprié favorise la conduite de changement vers ce nouveau paradigme.

En conclusion, le bien-être des collaborateurs comme fin en soi mais aussi comme vecteur de performance économique semble un chemin prometteur car il fait justice à la fois aux hommes et aux femmes qui composent les organisations et à la fois aux impératifs financiers de notre système économique actuel. Enfin, si l'on pouvait attribuer une subjectivité à une organisation, alors, par l'approche du bien-être, celle-ci serait libre au sens de Spinoza, c'est-à-dire sur la voie Ethique, celle où ses désirs pour soi, sont adéquats, c'est à dire autodéterminés, et coïncident avec le bien commun.

## POURQUOI ŒUVRER AU BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS ?



Retrouvez le rapport complet à [ce lien](#).

4